

Edizioni **D'Orazio** Milano

Copyright 2020
Edizioni **D'Orazio** Milano
Via Ennio, 13
20137 Milano
studiodorazio@studiodoraziomilano.it

Prima edizione aprile 2020

Nicolantonio D'Orazio

LA CRISI D'IMPRESA COME EVITARLA

Edizioni **D'Orazio** Milano

*Ai miei due nipotini Leonardo e Ginevra,
con Infinito affetto*

PREFAZIONE

La crisi d'impresa è un argomento di grande attualità, nel periodo storico in cui viviamo e soprattutto in Italia, dove la pessima gestione della pubblica amministrazione ha portato il nostro paese ad una crisi economica che non se ne vede la fine e di riflesso molte aziende sia pubbliche che private stanno vivendo una vita aziendale piena di preoccupazione e difficoltà. La nuova riforma legislativa, in merito alla soluzione della crisi d'impresa, esplicata da giudici fallimentari, pubblici ministeri e dalla maggior parte dei consulenti addetti a gestire la crisi per le vie giudiziali, evidenzia che, ricorrendo al tribunale, le aziende possono continuare la loro attività, quasi come nulla fosse accaduto. Questa considerazione mi sembra teorica e paradossale! Si ricorre al tribunale, se non è proprio possibile evitarlo, quando tutto è andato storto ma solo per cessare l'attività, come meglio spiegherò nei paragrafi successivi. Personalmente ho partecipato a diversi dibattiti in Tribunale e probabilmente i miei interventi sono stati utili anche per gli stessi giudici, che avevano una visione strettamente giuridica nella soluzione della crisi aziendale, continuando a parlare di "continuità aziendale", ma all'atto pratico, questa tipologia di continuità aziendale, non funziona, perché come dice un vecchio saggio "i giudici hanno fatto i conti senza l'oste", dove per oste si intendono i fornitori, le banche, il personale dipendente,

Equitalia e tutti gli altri creditori, senza escludere naturalmente i clienti che hanno bisogno di fiducia e di maggior certezza, per continuare ad emettere gli ordini di acquisto.

Durante i numerosi dibattiti, con la mia partecipazione attiva, ho motivato il mio dissenso e le mie perplessità affermando che il ricorso ad un concordato in bianco o preventivo è molto oneroso, in quanto occorre un esborso di almeno il 40% dei debiti, affinché il comitato dei creditori possa essere consenziente, insieme ad i costi del tribunale e degli organi concorsuali si arriva a circa il 50%, se non di più. Dopo questo enorme esborso il tribunale dà all'impresa la possibilità di continuare l'attività aziendale, ma non dice come!

Per i non molti professionisti, veramente in grado di occuparsi con successo della crisi aziendale, senza far ricorso ai tribunali ed alle rispettive procedure concorsuali, ascoltare i giudici che parlano di "continuità aziendale" grazie al loro intervento, lo trovano alquanto teorico ed irrealizzabile perché, come dicevo prima, hanno fatto i conti "senza l'oste", per oste, si intende in modo specifico:

- Le banche che non danno più fidi;
- I fornitori che non danno più la merce se non con pagamento all'ordine e senza applicare gli sconti perché vogliono recuperare il credito perso;
- I professionisti che vogliono essere pagati in anticipo;
- I dipendenti che vogliono essere pagati a fine mese senza dilazioni;

- I clienti che si allontanano e vanno dalla concorrenza perché è venuto meno il rapporto fiduciario;
- In ultimo, ma forse il più importante, nessuno ha scoperto le cause che hanno determinato il dissesto e probabilmente l'imprenditore continuerà a gestire l'azienda con lo stesso sistema fallimentare di prima.

È possibile comunque continuare l'attività aziendale, dopo che si sono intraprese le vie legali, ma occorre finanziare la gestione aziendale, con mezzi propri, almeno per i prossimi tre mesi. È necessario avere una liquidità consistente che unita a quella investita per il concordato, diventa quasi impossibile sostenerla. Se l'imprenditore, prima di portare i libri in tribunale, avesse avuto a disposizione una tale liquidità, non avrebbe avuto un'azienda in crisi, ma un'azienda in salute. Allora perché andare in tribunale? Poteva tranquillamente proseguire la propria attività senza fare tutto questo polverone che si riflette contro di lui e contro il valore d'avviamento della sua azienda, in quanto è assiomatico che un'azienda che ricorre ad una procedura concorsuale, a danno dei propri creditori, non è considerata più affidabile. Nei paragrafi successivi cercherò di spiegare in modo semplice qual è la soluzione più efficace e la più indolore per risanare un'azienda in difficoltà, operando dall'interno. La mia analisi nel trattare l'argomento non è soltanto mirata a trovare soluzioni di carattere tecnico/strategico, ma ho ritenuto opportuno affrontare l'argomento anche da un punto di vista umano,

emotivo e psicologico, perché ogni nostra scelta dipende dalla nostra parte razionale e dalle nostre emozioni che ci spingono a seguire determinate strade. Considero l'elemento soggettivo, la causa principale del benessere o del dissesto aziendale ed è la più difficile da trattare, per questa ragione ho ritenuto opportuno evidenziare in modo specifico ed ampio, i riflessi psicologici che determinano certe scelte aziendali. Sono convinto che risanare un'azienda in crisi, basandosi soltanto sull'aspetto tecnico è abbastanza semplice, per un professionista esperto, ma cambiare la mentalità delle persone è molto più complicata, se non si riesce in questo, è quasi probabile che si ricommettano gli stessi errori.

Augurandomi che, grazie alla mia pluriennale esperienza nel settore, descritta nel libro, posso aiutare gli imprenditori a gestire meglio la propria azienda per evitare di entrare in una spirale di dissesto che potrebbe essere di difficile soluzione.

LE PRINCIPALI CAUSE DELLA CRISI D'IMPRESA

La causa principale della crisi aziendale è soprattutto di carattere soggettivo: l'imprenditore, per non rinunciare al proprio EGO, crede di saper tutto e non si mette in discussione, attribuendo le colpe del dissesto a fattori esterni, tipo: il mercato difficile, la recessione economica, i sindacati che difendono i lavoratori che non hanno voglia di lavorare, la concorrenza che acquista le materie prime dalla Cina o da altri paesi esteri a costi più bassi e quindi vendono a prezzi più bassi, uccidendo il mercato, ecc. Si raccontano delle favole e finiscono per crederci! Ma quali sono le reali cause? Le principali cause, più che di carattere oggettivo, sono di carattere soggettive ed insieme sono le seguenti:

- Scarsa capacità d'ascolto da parte dell'imprenditore, prigioniero del proprio EGO;
- Decisioni prese in modo unilaterale senza confrontarsi con persone competenti;
- Personale dipendente e professionisti non all'altezza di una corretta gestione aziendale;
- Mancata gestione del magazzino: gli ordini di acquisto vengono effettuati "ad occhio", senza tener conto del reale fabbisogno aziendale, si crea quindi un magazzino gonfio e non liquido che bisogna comunque pagarlo, assorbendo liquidità o ricorrendo ai finanziamenti terzi;

- Mancata valutazione della solvibilità del cliente;
- Inefficaci procedure di recupero crediti;
- Tecniche di marketing antiquate e non più concorrenziali, tanto per fare un esempio il marketing digitale cresce di anno in anno, non viene neppure preso in considerazione;
- Assenza del controllo di gestione breve ed efficace, a livello mensile. La maggior parte degli imprenditori di PMI attendono il mese di aprile dell'anno successivo, quando il commercialista redige, per legge, il bilancio annuale, per conoscere i risultati della propria azienda;
- Assenza delle procedure di controllo interno; non è infrequente assistere ad ammanchi di merce, a ricevute bancarie pagate, ma in parte non dovute, perché le fatture di acquisto non sono state controllate con le quantità effettivamente ricevute e con i prezzi stabiliti dagli ordini di acquisto;
- Duplicazioni di lavori del tutto inutili;
- Scarti di lavorazione esagerati, per scarso livello di attenzione da parte del personale addetto;
- Assenza della gestione finanziaria, mediante l'elaborazione del cash-flow giornaliero e di breve-medio periodo;
- Assenza di reporting mensile che evidenzia il risultato economico aziendale per linea di prodotto, in modo efficace e tempestivo;

L'elaborazione del cash- flow aziendale, redatto con competenza e precisione, dà la possibilità all'imprenditore di conoscere in tempo reale la liquidità e la possibilità di far fronte a tutti i pagamenti, risparmiando oneri finanziari, spese bancarie, penalità per ritardato pagamento, blocco delle merci da parte dei fornitori e non ultimo quegli attacchi di panico giornaliero che derivano dal non conoscere con certezza se ha la possibilità di far fronte ai propri impegni finanziari quotidiani.

LA CRISI AZIENDALE IN UNA SITUAZIONE DI EMERGENZA“EPIDEMIA DA CORONAVIRUS”

Siamo in piena fase di epidemia da “coronavirus”, la maggior parte delle attività economiche sono obbligate a chiudere l’attività, per due settimane, dopo aver subito forti cali di fatturato a partire dal mese di gennaio 2020. Le città italiane e Milano in primis che è sempre stata il motore dell’economia italiana, sono deserte come se ci fosse il coprifuoco. Le poche persone che si vedono in giro sono dotate di mascherine per evitare qualsiasi tipo di contagio dal virus. L’aria che si respira è davvero di disperazione. Le persone hanno paura di essere contagiate e sono chiuse in casa, con il panico di dover affrontare una situazione di emergenza, senza conoscerne la fine. I timori della salute delle persone devono avere la priorità assoluta, ma non c’è dubbio che nel breve e medio termine le preoccupazioni sulla tenuta del sistema economico, già messo a dura prova da anni di stagnazione, di produttività al palo e del solito paralizzante debito pubblico, sono altrettanto fondamentali. Il problema è se ne usciremo e come ne usciremo. La storia ci insegna che le guerre, le epidemie e gli altri eventi straordinari sono le giuste motivazioni che ci danno la spinta a rimboccarci le maniche per andare nella giusta direzione in modo diretto e razionale, abbandonando quell’atteggiamento narcisistico e improduttivo che è la caratteristica principale del nostro popolo e soprattutto

degli uomini politici che dovrebbero governarci! Bisogna pensare soltanto al bene del paese e dei cittadini e per fare questo, l'unica via che conosco è il lavoro, l'onesta, l'efficienza e la professionalità. Occorre riscoprire i valori più profondi ed in base ad essi porsi degli obiettivi da raggiungere, con coerenza, umiltà e con una mentalità positiva. L'Italia sarà duramente colpita dalla crisi da coronavirus e le misure per uscirne dovranno essere davvero straordinarie, considerando soprattutto il grande deficit pubblico che è stato creato, per via della pessima gestione economica del paese da parte dei nostri politici di qualsiasi ideologia, ammesso che ne abbiano una! Lo Stato dovrebbe sostenere nell'immediato tutti quei settori colpiti dall'emergenza, come il turismo, i trasporti ed in genere l'industria e i servizi, al fine di consentire loro la sopravvivenza e la ripresa. Ma con quali risorse? Aumentando il debito pubblico. Ma quali investitori internazionali sono disponibili ad acquistare i nostri titoli di stato ed a che prezzo? Sono fermamente convinto che il prezzo verrà pagato dai pensionati, dagli statali, dai risparmiatori e dai lavoratori dipendenti o professionisti, con misure impopolari, mentre per le aziende private occorre dire: "si salvi chi può". Chi è dotato di una consistente liquidità riuscirà ad assorbire le perdite ed a ripartire, al contrario le aziende già indebitate sono destinate ad andare maggiormente in difficoltà, con una ripartenza molto difficile, se non impossibile. Credo che tutti dovremmo ridimensionare il nostro tenore di vita e riscoprire quei

lavori che sono stati abbandonati, per andare a lavorare negli uffici, ma che garantivano un buon sostentamento. Assistere i propri cari, anziché ricorrere alle badanti, curare la propria casa al posto di utilizzare le donne di pulizia esterne, aggiustare gli elettrodomestici, anziché sostituirli, rattoppare i vestiti senza portarli nelle sartorie, curare la propria persona senza recarsi nei centri estetici, riscoprire l'agricoltura e l'allevamento che è la primaria ricchezza nei momenti di difficoltà. L'epidemia da Coronavirus ci insegnerà quanto è importante la nostra salute e quella dei nostri cari. Ci sta facendo riscoprire il mondo dei nostri affetti ed il valore dei sentimenti positivi come l'amore, l'ascolto empatico, il voler bene ed il volersi bene, la gratitudine, la solidarietà ed il vivere con consapevolezza nel presente. I sentimenti positivi, come ho già avuto modo di scrivere nel libro "Viale delle rose" sono i veri valori che ognuno di noi ha, ma spesso non vengono considerati perché si dà più importanza ai beni materiali o ad altri sentimenti, che considero negativi tipo: l'avidità verso il denaro, l'eccessivo narcisismo e la voglia di apparire dimenticando il proprio essere ed il non riconoscere i meriti altrui.

In questi giorni ricevo telefonate da imprenditori che sono estremamente preoccupati perché hanno i magazzini pieni di merci, senza riuscire a smaltirli in quanto i negozi sono chiusi e tutti gli ordini vengono annullati. Gran parte di questa merce non potrà essere più commercializzata. Il vero problema è che

le aziende non hanno liquidità per far fronte ai debiti contratti per produrre la merce che rimarrà invenduta.

Sono convinto che la ripartenza sarà molto difficile, ma dipenderà soprattutto dal fattore soggettivo perché lo ritengo determinante in quanto, non ci sarà più spazio per gli imprenditori impreparati ad esercitare il proprio ruolo, quindi sarà del tutto inefficace seguire quel "pilota automatico" che ha diretto l'azienda fino ad oggi, ma al suo posto dovrà intervenire "l'agilità emotiva dell'imprenditore", intesa come capacità di adattamento e di resilienza alle situazioni disastrose, atta a riscoprire i valori più profondi programmandone gli obiettivi da raggiungere di cui quello principale è il salvataggio aziendale e naturalmente la ripartenza della stessa. L'imprenditore dovrà riscoprire la dote del "principiante" cioè quell'umiltà che spingono le persone a migliorare se stessi e la propria azienda e se non ci riesce può farsi aiutare da professionisti preparati ed esperti, riconoscendo che la loro parcella non rappresenta un costo in più ma un valore aggiunto!

LA SCELTA DEL PROFESSIONISTA

La scelta del professionista è fondamentale per l'imprenditore in quanto è la persona che lo può portare verso la soluzione dei suoi problemi o lo può condurre verso il fallimento perché non è competente. Sul mercato si incontrano molti professionisti che dichiarano di essere specializzati nel risanamento aziendale, usando pure una modalità relazionale efficace, ma in pratica non lo sono perché non lo hanno mai fatto. Per una patologia aziendale così delicata e specialistica, solo una lunga e proficua esperienza, coronata da successi, può dare una seria garanzia, affinché il salvataggio vada a buon fine. L'imprenditore, prima di scegliere il professionista, deve valutare bene che questi mostri il suo curriculum veritiero e dichiarare il nome delle aziende dove ha operato, con i relativi risultati ottenuti. Questi risultati devono essere comprovati, considerando l'alto numero di curriculum in circolazione che non corrispondono al vero. Inoltre, è necessario ed indispensabile che il professionista sia una persona conosciuta e stimata dal mondo bancario, perché quasi sicuramente potrebbe essere necessario richiedere un finanziamento per l'azienda oggetto di salvataggio, ed è più facile che gli venga concesso se la banca lo conosce ed ha fiducia in lui. Inoltre, l'imprenditore, in fase di colloquio, deve porre una serie di domande ed ascoltare attentamente le risposte, con logicità e concretezza, in relazione al buon esito della risoluzione della

crisi aziendale. Lo stesso professionista, se è una persona seria e onesta, deve capire la gravità del problema, il contesto aziendale, e valutare se la situazione è risanabile, in caso contrario è meglio non mettersi all'opera perché rischierebbe di arrecare maggiori danni.

Il professionista, una volta che si è reso conto che la crisi aziendale può essere superata, deve cercare di capire le cause che l'hanno determinata ed elaborare, prima un piano di salvataggio e poi di risanamento e rilancio, indicandone i punti da seguire ed il nominativo delle persone coinvolte per raggiungere l'obiettivo finale.

FOTOGRAFARE L'AZIENDA NELL'OGGI

Il professionista, ricevuto l'incarico, senza perdere tempo, inizia il suo lavoro in azienda intervistando le persone che lavorano in essa, con lo scopo di conoscerne le caratteristiche tecniche ed umane. Le crisi aziendali, nella maggior parte dei casi, come già menzionato, hanno come causa principale l'aspetto soggettivo che può essere tra l'altro: scarsa motivazione del personale dipendente, scarsa efficienza nell'eseguire il lavoro, con tempi molti lunghi, scarse capacità nei rapporti relazionali con i clienti, con i fornitori e con le persone che entrano in rapporto con l'azienda, lunghe assenze per malattie, continue lamentele e quindi negatività nel modo di esprimersi. Si tocca con mano, in una simile situazione, l'aspetto depressivo e la scarsa autostima delle persone. Può sembrare eccessivo che questi aspetti di carattere emotivo e psicologico, siano così importanti, ma per il sottoscritto che ha una lunga esperienza nei salvataggi aziendali, sono i più difficili da trasformare in positività, per ridare fiducia all'ambiente di lavoro interno, e rendere credibile il piano di salvataggio e di risanamento, all'ambiente esterno coinvolto nella crisi aziendale.

Non sono pochi, i casi di suicidio da parte di imprenditori, anche famosi, che sono stati sopraffatti dalla disperazione senza riuscire a trovare quell'agilità emotiva che avrebbe consentito loro di osservare, riconoscere, accettare e prendere le distanze

per non identificarsi con la crisi aziendale ed arrivare ad una inevitabile situazione di fallimento economico ed umano. Il professionista non deve essere soltanto un buon architetto nel pianificare il salvataggio, ma deve essere soprattutto l'uomo che rivitalizza l'ambiente, portando fiducia, ottimismo e positività. Deve redigere una scheda di valutazione per ogni persona che lavora in azienda, con lo scopo di capire se la persona è disponibile a collaborare in modo straordinario oppure se si siede sugli allori come ha sempre fatto; in quest'ultimo caso, viene inserita tra le persone che devono abbandonare l'azienda per riduzione del personale non indispensabile. Teniamo presente che l'azienda non è un ente di assistenza e beneficenza, anche perché non ne ha le risorse finanziarie ed ha bisogno di fare utili per continuare la propria attività. È come un buon padre di famiglia che con il suo lavoro, provvede al soddisfacimento dei bisogni famigliari, se lo si "azzoppa", i membri della famiglia faranno la fame. Pertanto, se c'è una mela marcia in azienda, è bene allontanarla, perché è più facile che una rosa diventi ortica che non viceversa.

Le persone che collaborano nel percorso di salvataggio vanno selezionate; le altre poco disponibili, si possono accomodare tranquillamente a casa. Non si è disumani se si arriva a questa conclusione, anzi si dimostra serietà e responsabilità nel far bene il proprio lavoro, che non ha solo un riflesso economico, ma anche sociale nel garantire il lavoro alle persone meritevoli.

Se mescoliamo i buoni con i cattivi, li assimiliamo ai lavoratori statali, con risultati disastrosi.

Dopo aver valutato il personale e scelto quello con buone qualità, con voglia di lavorare e determinazione, il secondo passaggio è quello di fare una fotografia della redditività aziendale, mediante l'elaborazione del Reporting per linea di prodotto. Le aziende di origine anglosassone che a livello amministrativo/finanziario si trovano un po' di anni avanti rispetto a tante nostre aziende nazionali, utilizzano il sistema budgettario/reporting mensile, in quanto, se a fine mese c'è una perdita economica o il budget non viene rispettato, intervengono subito, per porre rimedio. La maggior parte delle aziende italiane, soprattutto le PMI, non redigono il budget, dove per budget si intende fissare gli obiettivi che si vogliono raggiungere l'anno successivo, coinvolgendo tutti i settori, dal commerciale, alla produzione, al tecnico, all'amministrazione ed al finanziario, perché lo ritengono superfluo. Ogni responsabile di settore si sentirà responsabile di raggiungere il proprio obiettivo e quindi è estremamente positivo coinvolgerli in prima persona. Il reporting, redatto mensilmente, per linea di prodotto è come un termometro che misura la febbre. Se si ha la febbre molto alta occorre prendere subito la tachipirina o altro medicinale mentre, se le cure si prendono con notevole ritardo, si possono correre dei seri rischi. La maggior parte delle aziende italiane PMI, oltre a non redigere il reporting, aspettano il 30 aprile dell'anno successi-

vo, termine obbligatorio per legge, per la redazione del bilancio dell'anno precedente e per conoscerne i risultati; così è molto più facile entrare in una spirale di crisi irreversibile, perché potrebbe essere molto tardi prendere i necessari provvedimenti.

LA DETERMINAZIONE DEL RISULTATO ECONOMICO E DEL BREAK-EVEN POINT

Il reporting ci permette di conoscere la redditività aziendale per linea di prodotto ed il costo del venduto, che è fondamentale per capire se l'azienda ha buone probabilità di pervenire al salvataggio. Un costo del venduto troppo alto, rispetto a quello del settore in cui opera l'azienda, non è un buon segnale ed occorre necessariamente abbassarlo.

Una volta calcolato con esattezza il profitto lordo aziendale (gross margin), dato dalla differenza tra ricavi e costo del venduto, si iniziano a determinare i costi di struttura (costi fissi) per stabilire il livello del break-even point dell'azienda che è il punto minimo di ricavi per pervenire ad un risultato economico di pareggio. L'azienda in crisi, probabilmente, presenta dei valori fuori controllo, con un break-even point sconosciuto e con le perdite che continuano a crescere in quanto si opera in una situazione sconosciuta e confusa; tanto per fare un eufemismo: se ad un miope vengono tolti gli occhiali, costui non sa da che parte andare e probabilmente inciampa in qualche ostacolo e cade.

Qualora il fatturato aziendale non dovesse raggiungere il break-even point, la situazione è particolarmente grave ed occorre seguire la strada più praticabile, in questo momento, cioè ridurre i costi di struttura, senza prendere in considerazione un impro-

babile aumento dei ricavi in quanto è ritenuto un percorso incerto e da finanziare con risorse che non ci sono. È necessario rinegoziare il costo dell'affitto, cambiare i gestori delle utenze, ridurre i costi delle polizze assicurative cercando altre compagnie più concorrenziali, ridurre i costi di cancelleria, di pubblicità, le note spese dei dipendenti e degli stessi imprenditori, eliminando i viaggi superflui, ridurre il costo delle consulenze non strettamente necessarie ed il costo del lavoro, come descritto in precedenza.

Inoltre, è essenziale ridurre il costo del venduto per abbassare il break-even point e riportare il gross margin ad un livello in grado di coprire tutti gli altri costi e di pervenire ad un risultato economico positivo. Per ridurre il costo del venduto occorre cambiare i fornitori o acquistare le materie prime nei paesi esteri più convenienti. Gli ordini di acquisto si dovranno emettere in funzione del reale fabbisogno, evitando di riempire il magazzino di merce che poi diventa di lenta movimentazione. Quest'ultimo passaggio ha spesso creato discordanza tra il sottoscritto ed alcuni imprenditori che volevano rimanere della loro convinzione affermando che: "se un cliente chiede un prodotto particolare e noi non l'abbiamo in magazzino, lo perdiamo perché va a rifornirsi presso un'azienda concorrente". Secondo il loro modo di pensare, occorre riempire gli scaffali di merce di lentissima movimentazione che quasi certamente rimaneva invenduta per qualche anno, senza considerare che

le riba da pagare ai fornitori arrivavano tutti i mesi, mettendo in difficoltà le deboli finanze aziendali. Di fronte ai suddetti acquisti errati, la mia domanda era: "le ricevute bancarie dei fornitori, a fine mese, chi le paga? Non c'era risposta e non ci poteva essere in quanto non c'era liquidità; a questo punto cosa fare se il cliente chiederà un prodotto di cui si è sprovvisti? Di prassi questo prodotto vale l'1% dell'ordine che il cliente ha effettuato. La mia risposta era: si andrà a comprare presso un'altra azienda, anche concorrente che disporrà di questo particolare prodotto e si completerà l'ordine di acquisto del cliente. Avrò un gross margin inferiore solo su questo prodotto, ma alla fine dell'anno, sarà talmente ininfluente questa perdita di redditività che avrò soltanto benefici dati dalla maggiore liquidità e dai minori oneri finanziari da corrispondere alle banche, qualora fossero disponibili a concedere dei fidi suppletivi. Altro argomento fondamentale ed altra causa di dissesto sono le perdite su crediti. Molti imprenditori affermano: questo mese abbiamo avuto un aumento di fatturato inaspettato! Ma non si pongono la domanda: a chi abbiamo venduto? Ci pagheranno la fornitura? Pochi si pongono questa domanda, anche perché la maggior parte degli imprenditori commettono il grave errore di non attribuire un fido ed un rating ai propri clienti e credono, senza riflettere, che essendo dei clienti storici pagheranno sicuramente. Ma noi stessi, come persone, non siamo sempre gli stessi durante il percorso della nostra vita, siamo aperti a

dei cambiamenti soggettivi che possono essere migliorativi o peggiorativi; a maggior ragione le aziende, nel corso degli anni possono entrare in una spirale di dissesto e non essere in grado di pagare i propri debiti e sicuramente non hanno nessuna convenienza a preavvisare i fornitori. Tenendo presente queste importanti considerazioni occorre porsi la domanda di cosa fare per conoscere la solvibilità dei clienti, considerando che l'attività aziendale è comunque a rischio. È possibile limitare le perdite su crediti con il verificare, almeno con cadenza annuale, l'attendibilità della clientela, con visite aziendali, con visure camerali dei bilanci, di eventuali protesti, chiedendo informazioni alle banche o ad altri fornitori. Occorre tenere ben presente che oggi il mondo è cambiato, i valori delle persone si sono contratti e le truffe piccole o grandi sono dietro l'angolo, fatte anche da persone insospettabili, pertanto il livello di attenzione deve per forza salire se si vuole rimanere sul mercato.

IL CASH FLOW E LA DETERMINAZIONE DEL DEBITO CORRENTE

Il reporting ha lo scopo di misurare la redditività aziendale per linea di prodotto, a livello mensile. Nel caso di crisi aziendale, il reporting mostrerà sicuramente una perdita, ma ci permetterà di capire con immediatezza, quali provvedimenti prendere in modo diretto e tempestivo. La procedura di cash flow è prettamente finanziaria ed altrettanto importante perché permette di misurare la liquidità aziendale e capire se l'azienda nel breve - medio termine è in grado di far fronte ai propri impegni finanziari; è una conseguenza del reporting, ovvero se i reporting mensili evidenziano un utile vero ed i crediti vengono incassati, l'azienda produce liquidità e può far fronte tranquillamente al pagamento dei propri impegni finanziari. A fine esercizio, l'azienda sarà in grado di distribuire anche gli utili ai soci, come è giusto che sia. Non è pensabile gestire un'azienda, tra mille difficoltà, con tutto l'impegno richiesto, con le preoccupazioni che disturbano il sonno notturno dell'imprenditore e non essere remunerato con un utile adeguato a tale sforzo; se non è così, meglio dedicarsi ad un altro lavoro! Le aziende in difficoltà generalmente, sono sprovvisti sia dell'elaborazione del reporting sia del cash-flow, mentre la redazione del budget per l'anno successivo, per fissarne gli obiettivi raggiungibili da ogni reparto, è considerando una procedura superflua. Una volta,

parlando con un imprenditore, gli ho proposto la redazione del budget da elaborare nel mese di novembre per l'anno successivo, come fanno abitualmente tutte le aziende multinazionali e quelle italiane bene organizzate; mi ha risposto che lui non era un indovino e non poteva prevedere quello che sarebbe accaduto l'anno successivo pertanto, elaborarlo sarebbe stato tempo sprecato!

In una situazione di crisi, il personale aziendale si affida ad azioni improvvisate che consistono nello spostare nel tempo i pagamenti, fino a rimanerne sopraffatti. I creditori continuano a sollecitare il pagamento dei loro crediti ed il personale addetto ai pagamenti si nega o racconta bugie perché non ha altri argomenti, se non quello di guadagnar tempo; di giorno in giorno la situazione si aggrava in quanto non si sa dove e come agire per affrontare il problema, fino ad arrivare al blocco delle merci da parte dei fornitori ed alla morte dell'azienda, il cui funerale verrà probabilmente celebrato nelle aule del tribunale ed esattamente nella sezione fallimentare dove oggi, grazie alle nuove norme, echeggia il termine "continuità". Si tratta soltanto di una bella parola perché l'azienda, una volta che entra in una delle procedure concorsuali previste dalla legge, è praticamente morta. È vero che può ripartire, ma a che prezzo? Occorrerà avere una consistente ed improbabile liquidità immediata, per chiudere la procedura concorsuale da sommare ad altra liquidità, necessaria per fare ripartire l'azienda; praticamente l'azien-

da riparte non da zero ma da meno uno, in quanto il mercato è a conoscenza della crisi aziendale e non credo sia disponibile a dar fiducia ad una ripartenza dell' attività aziendale, dando altro credito. Gli stessi clienti, non avendo ricevuto le forniture in tempo o avendo subito una interruzione delle forniture, si rivolgono alla concorrenza più affidabile e difficilmente tornano indietro.

Il cash flow serve quindi a comparare il flusso degli incassi con i relativi pagamenti e permette di capire esattamente qual è il deficit finanziario dell'azienda. Una volta stabilita l'entità del deficit finanziario e le cause che l'hanno generata, si provvede a creare una posta extracontabile, pari al deficit, chiamata "avviamento", da ammortizzare, a seconda della dimensione e del recupero della liquidità, in un periodo temporale non superiore a cinque anni; periodo massimo accettato dai creditori.

PRENDIAMO L'AUTOBUS PER IL PARADISO

Premetto che sono un lettore dei libri scritti dal grande psicologo italo-americano Leo Buscaglia; uno di questi libri si intitola "autobus per il paradiso". Leo Buscaglia ha scritto questo libro con lo scopo di indicare la strada per uscire da una crisi psicologica depressiva e per vivere la vita nel benessere emotivo e mentale. Nella Divina Commedia, Dante raffigura il Paradiso come una rosa, sua metafora per l'amore nella sua forma più pura. Mark Twain, invece, raffigurò il Paradiso come uno scenario molto più terreno, del tipo vita-sul Mississippi. Lo scrittore argentino Jorge Luis Borges lo immaginava sempre "come una specie di biblioteca". Sono sicuro che ognuno di noi sogna il Paradiso con immagini non meno idilliache di quelle dei poeti, dei filosofi e degli artisti. Per alcuni il Paradiso comporta sogni di infinite praterie verdeggianti e di freschi corsi d'acqua in cui si riflettono cieli di arcobaleni. Per altri è un crepuscolo rosso-oro nel cielo di Portofino. Alcuni di noi vedono nel Paradiso una terra priva di ansietà e di costrizioni, con carezzevoli brani di celestiali cori angelici. Alcuni desidererebbero tranquillità e pacifico silenzio. È ovvio che se dovesse esistere un paradiso terrestre, sarebbe una creazione del tutto personale. Nelle aziende che ho salvato non ho mai detto da dove avevo attinto la frase "prendiamo l'autobus per il paradiso", ma è sempre stata qualcosa che ha apportato degli effetti positivi sia dal pun-

to di vista sostanziale che emotivo. È un autobus miracoloso dove quasi tutto il personale aziendale vuole salire, per spirito di avventura e curiosità; si conosce il punto di partenza ed il traguardo, rappresentato dal salvataggio aziendale ma il tragitto è sconosciuto, anche al professionista, perché il percorso è pieno di insidie; basta una manovra sbagliata e fuori controllo per andare a sbattere o finire in un burrone. L'autista può essere soltanto il professionista specializzato nella soluzione della crisi aziendale, dopo averne tracciato il percorso per arrivare al traguardo finale. Il professionista, come ho già evidenziato, deve avere determinate ed indispensabili caratteristiche che sono:

- Avere un curriculum di lunga esperienza nel settore dei salvataggi aziendali, con numerose aziende salvate;
- Essere conosciuto e stimato dal mondo bancario;
- Avere una notevole capacità relazionale per convincere i creditori, il personale aziendale e tutte le persone coinvolte nel percorso ad aver fiducia nel piano di salvataggio, con lo scopo di dare continuità alla vita aziendale, senza interruzioni;
- Avere doti di empatia, per capire le persone e motivarle nel modo costruttivo;
- Avere autostima di sé stesso ed essere resiliente, per arrivare con successo al traguardo, senza entrare anch'egli in una spirale di scoraggiamento e di resa;
- Essere un po' borderline, questa parola potrebbe esse-

re fraintesa, ma nell'eseguire un compito così difficile ci vuole anche una dote di spericolatezza e di apertura al rischio, perché come diceva un campione del ciclismo: "non si vincono i giri d'Italia con pane e acqua".

Il professionista prende il volante dell'autobus, al suo fianco siede l'imprenditore, che si lascia trasportare sia pure in modo partecipativo; all'interno dell'autobus è seduto tutto il personale aziendale, dalla receptionist all'alto dirigente, coinvolti nel buon esito del tragitto. Il percorso è consapevolmente molto accidentato perché si incontreranno sicuramente degli ostacoli che all'apparenza possono sembrare insormontabili, ma le doti soggettive e soprattutto relazionali del professionista riescono a trasformare le persone incredule e sfiduciate, in alleati, che danno una mano all'azienda a risorgere. In questo percorso gli alleati sono i fornitori, le banche e tutti i creditori, mentre i clienti devono ricevere la merce ordinata senza ritardi o interruzioni. Occorrerà programmare gli incontri con i fornitori più importanti, tralasciando naturalmente i fornitori non strategici, tanto per fare un esempio i fornitori di cancelleria, di accessori di modesto valore, di piccola pubblicità ecc.. Si effettueranno delle visite aziendali presso ciascun fornitore per illustrare il nuovo percorso aziendale che darà maggiore tranquillità di solvibilità, non solo in relazione ai loro crediti attuali ma anche per le future forniture. I fornitori, in modo particolare,

mi hanno sempre fatto delle domande pertinenti per il recupero del loro credito ed altre domande inerenti la propria azienda, circa le problematiche che stavano attraversando ed ho sempre cercato di instaurare con loro un rapporto di reciprocità e complicità. Ho partecipato a tutte le fiere nazionali ed estere del settore dove ho incontrato sia i fornitori dell'azienda sia altri fornitori alternativi, sviluppando un rapporto relazionale fiduciario e di reciproco interesse. Le banche affidatarie sono state tranquillizzate presentando business plan, reporting e cash-flow mensili, migliorando il rapporto relazionale con la direzione e soprattutto dialogando con essa in modo onesto e sincero, per mettere le basi sia sulla conservazione dei fidi concessi sia su una probabile richiesta di aiuto finanziario.

LA FUNZIONE DEL DOPPIO LISTINO PREZZI E DELLA RELATIVA SCONTISTICA

Il campionario ed il listino prezzi sono le vetrine aziendali che permettono di promuovere le vendite, dopo averli presentati ai clienti, con una efficace politica di marketing. Il listino prezzi non può essere uguale per tutti i clienti e sarebbe anche ingiusto farlo perché verrebbero penalizzati i clienti migliori. Nel nostro paese, come del resto, anche in altri paesi del mondo, le condizioni di pagamento variano in funzione della capacità finanziaria del cliente e dei quantitativi degli ordini di acquisto. Nella mia esperienza ho potuto constatare, presso diverse aziende, che i clienti hanno differenti condizioni di pagamento, tanto per fare un esempio le condizioni di pagamento possono essere così riepilogate:

- 30 giorni data fattura fine mese;
- 60 giorni data fattura fine mese;
- 90 giorni data fattura fine mese;
- 120 giorni data fattura fine mese;
- Oltre i 120 giorni.

I clienti che pagano a 30 giorni, non possono avere le stesse condizioni di prezzo rispetto a quelli che pagano con scadenze molte più lunghe, magari anche dopo aver mandato insoluto qualche riba. Pertanto, è necessario, per la buona salute economica e finanziaria dell'azienda, attribuire un rating a tutti i

clienti ed in funzione di esso, applicare delle maggiorazioni di prezzo sul listino e quindi avere il doppio listino. Ai clienti morosi o con dei pagamenti molto lunghi, non interessa tanto il prezzo di acquisto, ma la puntuale consegna della merce, per poter a loro volta eseguire gli ordinativi dei propri clienti. L'azienda che applica un listino prezzi maggiorato, si cautela dal rischio di perdite su crediti, esattamente come fanno le banche che applicano il tasso d'interesse passivo più alto ai clienti ritenuti a rischio e con rating negativo. Si costituisce così una riserva di perdita su crediti, a cui attingere nel caso di insolvenza del cliente. In alternativa, si può attribuire una scontistica più bassa sugli ordini d'acquisto dei suddetti clienti.

Quando ho proposto ed ottenuto una simile politica aziendale verso clienti con difficoltà di pagamento, alcuni imprenditori mi guardavano come se stessi portando dei principi non corretti, sia sotto l'aspetto etico che morale, quasi rifiutavano di applicare la maggiorazione del listino o la scontistica inferiore, ma una simile politica aziendale l'avevo visto applicare in aziende in buona salute e funzionava perfettamente, pertanto ero certo che avrebbe funzionato anche qui, ed il tempo mi ha dato ragione. Tra l'altro, l'azienda in crisi necessita ancor di più di risorse suppletive, pertanto ben venga un ricavo ed un incasso maggiorato sia pure pagato in ritardo. Un cambiamento di rotta è estremamente necessario per portare la nave in porto!

**I SENTIMENTI POSITIVI, OLTRE CHE DARCI UN BENESSERE
PSICOLOGICO ED EMOTIVO, FACILITANO IL PERCORSO
PER ARRIVARE AL “SALVATAGGIO DELLE AZIENDE IN CRISI”**

“L’amore ha un enorme potere, non come astrazione, ma come forza dinamica e tangibile. È una fonte di energia importante che non diminuisce mai usandola; ci fornisce la forza e la sicurezza necessarie a sfidare noi stessi e gli altri a cambiare e crescere”. Leo Buscaglia

La maggior parte dei professionisti è convinta che per effettuare con successo il salvataggio delle aziende in crisi, occorre considerare soltanto l’aspetto concreto del problema che si identifica nel denaro e nella normativa giuridica. Il ricorso alla parte sentimentale positiva, per vivere la crisi aziendale, in modo umano e costruttivo, generalmente non viene presa in considerazione, pertanto l’azienda viene considerata come un’entità concreta senza un’anima. Per essere sincero, ho provato anch’io a basarmi su questi elementi, soprattutto alle prime esperienze dei salvataggi, ma ho scoperto che, pur avendo ottenuto dei buoni risultati, nel lungo periodo il problema si era riproposto e l’azienda non ne aveva conservato i benefici. Mi sono accorto che il mio lavoro era stato puramente di natura tecnica, senza creare delle prospettive soggettive in grado di mantenere nel tempo la nuova migliorata situazione aziendale e quindi di svilupparla. In fondo, il mio lavoro era stato di natu-

ra statica e non dinamica che pur se apprezzato, dopo qualche anno, essendo io stesso uscito dall'azienda, il problema si era riproposto ed ero stato richiamato ad effettuare altri interventi, orientati ad un nuovo salvataggio. Ho potuto riflettere sull'argomento, per analizzare in che modo avrei dovuto affrontare il problema per risolverlo in modo definitivo e non temporaneo. La mia riflessione mi ha fatto scoprire che durante il percorso del salvataggio aziendale avevo dimenticato l'elemento umano e sentimentale che forse avrebbero aiutato a costruire le fondamenta dell'azienda, spingendola sia verso il salvataggio sia verso il rilancio per raggiungere traguardi importanti.

L'imprenditore, trovandosi in grosse difficoltà finanziarie dovute ad un andamento aziendale negativo che dura nel tempo, non sa cosa fare e si rivolge ad un professionista, con lo scopo di salvare sia l'azienda sia il proprio patrimonio personale, costruito faticosamente con una vita di duro lavoro, ormai dato in garanzia alle banche ed ai fornitori. Un caso interessante mi è capitato tre anni fa e mi ha particolarmente colpito. Vennero nel mio studio un imprenditore anziano, accompagnato dai due figli ultraquarantenni, che mi chiesero di portare i libri in tribunale per richiedere il fallimento dell'azienda e cercare di proteggerli sia sotto l'aspetto economico che legale. La richiesta, sia pur formulata in modo perentorio, non mi piacque perché mi trasmetteva una sensazione di resa e di morte, poi nell'osservare i loro volti notai che nascondevano un grande do-

lore; erano nati in quell'azienda, la cui gestione durava da oltre cinquant'anni e rappresentava tutta loro storia familiare. Mi ricordava la mia vecchia macelleria ed il dolore che ho provato quando abbiamo dovuto chiuderla per via della morte prematura di mio padre. Uno di loro, mentre discutevamo, si è messo a piangere. Ho cercato di tranquillizzarli, trovando le giuste parole, ma il loro mandato era chiaro : far fallire l' azienda con le minori conseguenze possibili per loro, sia di carattere civile che penale. Accettai il mandato, a malincuore, avendo nel mio curriculum numerosi salvataggi aziendali e mi sarebbe davvero piaciuto salvare anche la loro azienda. Mi sembravano delle persone per bene e meritavano questo, ma furono irremovibili. Così chiesi loro la documentazione necessaria ad eseguire il mandato richiesto. Dopo qualche giorno, ricevetti in studio la telefonata del direttore amministrativo che mi chiedeva di riflettere, prima di chiedere il fallimento, in quanto tanti dipendenti, anche con famigliari a carico, avrebbero perso il posto di lavoro e con l'attuale crisi economica, probabilmente sarebbero rimasti disoccupati. Questa telefonata, mi diede una grande carica emotiva, aveva risvegliato in me quella gran voglia che mi spinge a svolgere questa tipologia di lavoro; in questo caso, come in tanti altri precedenti, era davvero al servizio di una nobile causa. Non ho preso in considerazione la parte economica riguardante il mio lavoro, ma soprattutto il fine del mio lavoro ed il valore della mia professionalità acquisita in anni di duri

confronti e di forti rischi professionali; nell'affrontare problematiche di questo tipo il professionista molto spesso è costretto ad entrare in situazioni rischiose ed agire di conseguenza, in modo *bordeline*. Mi sono recato in azienda, per valutare se esisteva una possibilità per evitare il fallimento, ma per dire il vero ho trovato una situazione disastrosa, forse aveva ragione l'imprenditore a scriverne la parola fine. Ero molto combattuto tra l'arrendermi o fare ripartire l'azienda. Mi ha fatto decidere per la continuazione dell'attività aziendale, il mio spirito di avventura e la mia convinzione a sfidare l'impossibile. Ho sempre creduto che un bravo professionista non si deve arrendere mai, deve portare a termine il suo lavoro, il cui traguardo finale è il salvataggio, se non riesce, nella maggior parte dei casi, vuol dire che ha commesso egli stesso degli errori nel progettare il salvataggio e nel percorrere la via che porta ad esso. Questa volta, ho iniziato il mio lavoro in azienda privilegiando la parte soggettiva ed emotiva, creando all'interno un'atmosfera di fiducia e di speranza e facendo sentire fondamentale ed unico l'apporto soggettivo delle persone che vi lavoravano; tutti dovevano mettere a disposizione le proprie potenzialità, lavorando per uno scopo fondamentale che era il salvataggio. Continuavo a ripetere che dipendeva esclusivamente da loro, avendo bisogno del loro impegno e della loro creatività per portare a termine un'impresa difficile ma non impossibile e ne vedevo comunque il traguardo. Tutti i dipendenti mi ponevano una se-

rie di domande che per loro sembravano difficili, ma per me, abituato ad affrontarli erano quasi normali. Rimanevano colpiti dal mio modo di affrontare i problemi, con tranquillità e sorriso, rimanendone sorpresi. Alcuni di loro, successivamente mi hanno ringraziato perchè dalla modalità con cui affrontavo e risolvevo i problemi, avevano trovato più coraggio ed ora erano in grado di affrontarli da soli.

La mia parte più difficile fu risollevarlo il morale all'imprenditore ed ai figli, avendo molto sofferto ed essendo rassegnati al peggio.

Ho fatto capire loro che l'azienda non era l'unico scopo della vita, ma c'erano delle cose molto più importanti e che per salvare l'azienda era necessario ricorrere ai sentimenti positivi quali, la speranza, la fiducia nelle proprie capacità e lavorare tutti insieme per uno stesso scopo. Una volta creato uno spirito nuovo in azienda, mi sono dedicato alla parte concreta del problema ovvero ad elaborare, nei minimi particolari, un piano di salvataggio, cercando anche la collaborazione del mondo esterno, quali le banche, i fornitori ecc., affinché tutti credessero nella buona riuscita del piano e partecipassero anche loro ad esso, collaborando con noi.

Il piano di salvataggio era particolarmente rigido ed impegnativo, pertanto sia pure con modalità ampiamente accettate da tutti i collaboratori, in quanto il lavoro veniva svolto con serenità, fiducia e speranza, nel pieno rispetto delle persone, richie-

deva uno sforzo maggiore da parte di tutti, con gli orari di lavoro più lunghi del solito, lavorando anche in alcune festività e durante le ferie. Sono passati ormai tre anni e l'azienda che doveva fallire, non solo ha pagato tutti i suoi debiti, ma è stata lanciata verso traguardi ambiziosi, grazie all'impegno, alla passione ed alla capacità creativa delle persone che vi lavorano ed operano in essa.

IL MARKETING DIGITALE È UNA REALTÀ IMPORTANTE PER L'AZIENDA

Il famoso professore di marketing Philip Kotler spiega che il “mantra del marketing è CCDVTP”. Questo acronimo suggerisce che la funzione principale del marketing dev'essere:

- Creare;
- Comunicare;
- Dispensare valore ad un target di mercato e con profitto.

Ora, naturalmente, “il profitto” di cui parla Kotler è l'idea che il marketing dovrebbe essenzialmente procurare più vendite di prodotto rispetto ai costi che genera, per poter facilitare le vendite. Questo è ciò che gli esperti di marketing chiamano ritorno sugli investimenti “ROI, Return On Investments” del marketing. La gran parte del marketing negli ultimi decenni è ruotata intorno alla pubblicità, o sull'acquisto di spazi sulle reti televisive per attirare l'attenzione e per influenzare la propensione all'acquisto da parte dei consumatori. Nel corso degli ultimi anni, però, le imprese più propense all'innovazione, hanno trovato una nuova formula per offrire valore al proprio target di mercato. Con questo sistema, chiamato “content marketing”, le organizzazioni aziendali creano contenuti più visibili ed efficaci, li modificano in base alla specificità ed alle caratteristiche del pubblico, probabile consumatore, e con il tempo, ne osser-

vano i cambiamenti di comportamento in positivo, per trarne vantaggio per gli affari. Alcune aziende, come la Red Bull, fanno uso dei content marketing da decenni, mentre per le altre aziende il metodo è pressochè nuovo. In ogni caso, gli obiettivi rimangono gli stessi, cioè vendere il più possibile.

Generalmente le imprese creano e distribuiscono contenuti per influenzare il proprio business in tre modi:

- Aumentare le vendite, o aumentare i consumatori;
- Tagliare i costi di marketing per massimizzare;
- Fidelizzare più consumatori con lo scopo di mantenerli in modo costante e pluriennale.

Nell'attualità, esiste un nuovo approccio che fa cambiare alle aziende l'intera funzione del marketing.

Gli ultimi anni sono stati il periodo in cui il business ha deciso di usare meno i media classici. La tecnologia digitale ha consentito a tutti noi di andare oltre i media tradizionali; abbiamo potuto usare la tecnologia disponibile per costruire delle nostre destinazioni di contenuti nel Web, inviare messaggi ai clienti direttamente con le email, e poi in seguito con i social media e sfruttare la tecnologia per costruire community. L'obiettivo principale è essere trovati e di creare destinazioni online ottimizzate che fossero facili da trovare dai motori di ricerca di Internet. Il traffico era a basso costo o gratis e si sfruttava il fatto di poter pubblicare la maggior quantità possibile di contenuti nel proprio sito web. Le aziende hanno creato gruppi di marke-

ting a parte con l'unico scopo di incrementare la copertura e la frequenza digitali. Le persone hanno iniziato ad usare i media che aumentano di giorno in giorno, fino ad arrivare ad un tempo di oltre dieci ore al giorno. Questo tempo, oggi, lo passiamo soprattutto sui social network, e solo facebook occupa una media di 50 minuti al giorno del tempo di una persona. Google ha cambiato i propri algoritmi per premiare i "contenuti di qualità" nel tentativo di migliorare i valori dei risultati delle ricerche di inserzionisti. Le aziende con un marketing intelligente potevano usare a proprio vantaggio sistemi poco dispendiosi di produzione e distribuzione e formarsi il proprio pubblico.

Nel nostro paese, gran parte degli imprenditori, soprattutto della vecchia generazione, non dà particolare importanza al marketing digitale e si affida esclusivamente alla rete vendita dei rappresentanti di commercio. Non hanno ancora preso coscienza che il marketing è cambiato, si è spostato e si sposterà sempre di più nel mondo e-commerce. Il commercio online aumenta di anno in anno e nel 2019 abbiamo avuto in Italia un incremento delle vendite del 15%. Recentemente, sono stato contattato da un'azienda che produce corsetteria, non per risolvere la crisi d'impresa ma per un'altra tipologia di consulenza e l'amministratore delegato mi ha informato che con l'e-commerce, la sua azienda ha realizzato nel 2019, con la sola vendita delle "mutande," quattro milioni di euro da fatturato. Con questa considerazione, non voglio affermare che bisogna escludere gli

altri canali di vendita, ma solo che il marketing digitale è diventata una realtà talmente importante che è necessario prenderla in seria considerazione e di entrare in questo mondo; a maggior ragione le aziende in crisi.

LA CREAZIONE DELLE RETI VENDITE NEL MONDO

Una delle principali cause del “non crescere” e rimanere nani è quella di guardare soltanto entro i confini nazionali; infatti le PMI ancorate alle vendite in Italia hanno un presente ed un futuro limitato in quanto le multinazionali stanno invadendo il territorio nazionale con un’offerta decisamente più ampia e con i prezzi che si spingono verso il basso. L’imprenditore, conscio di questa realtà, dovrebbe riflettere su come essere competitivo sul mercato e provare a cambiare.

Tutti i libri di economia ci indicano che il prezzo è determinato dal punto d’incontro tra la curva della domanda e dell’offerta e quest’ultima è in mano alle multinazionali che grazie alle loro capacità finanziaria, alla loro organizzazione, avendo le filiali in tutto il mondo, ed alla loro capacità di produrre in paesi dove il costo della materia prima e del lavoro è molto più basso, spingono le nostre PMI fuori mercato, rendendole non concorrenziali. Inoltre, nel nostro paese, di anno in anno la linea di vendita dei prodotti, soprattutto utilizzando i canali di marketing tradizionali, si abbassa per via di una crisi economica che dura nel tempo e le previsioni future non sono migliorative. Ormai, è noto che l’amministrazione pubblica è il vero colpevole di detta crisi recessiva e gli amministratori pubblici, che tra l’altro dovrebbero assicurare un servizio efficace al cittadino, pensano soltanto a difendere le loro poltrone. Nessuno ha mai

tentato di ristrutturare l'apparato pubblico, anche con misure impopolari ma comunque necessarie. Posso affermare senza timore di essere smentito, che i nostri personaggi politici, a livello di "chiacchiericcio", sono i migliori al mondo! Peccato che il povero cittadino ne paga le conseguenze, così come le PMI. Tornando alle reti vendite, che è l'argomento dove possiamo operare, perché dipende solo da noi, senza chiedere aiuto allo Stato, se non alla nostra esperienza e professionalità, ritengo che sia indispensabile per le nostre aziende PMI, per la loro sopravvivenza, spostare l'attenzione nei paesi oltre confine, dove si possono trovare ampi spazi di nuove opportunità di vendita e di guadagno. Recentemente, ho creato due reti vendita in Germania ed in Svizzera, per un'azienda mia cliente, che vende accessori in pelle. Mi sono recato a Berlino ed a Zurigo e non ho impiegato molto tempo a trovare dei bravi venditori che ho selezionato con colloqui mirati, in una saletta d'albergo presa in affitto, naturalmente parlando bene la lingua inglese, che è fondamentale, quale lingua ormai universale, parlarla con modalità fluente per poter lavorare con i paesi esteri. Lo scorso anno sono stato a Copenaghen per cercare dei dealers per un'azienda italiana nel settore agroalimentare ed anche qui non ho incontrato grandi difficoltà a trovarli. Il restar seduti in azienda, a piangersi addosso e comunque nel rimanere in una posizione di "comfort" spinge l'azienda verso la chiusura o verso una situazione di non guadagno; al contrario se ci mettiamo

in movimento in una situazione di “discomfort”, partecipando alle fiere, creando relazioni commerciali, incontrando aziende straniere che possono essere interessate ai nostri prodotti, fare delle serie indagini di mercato, sono sicuro che il mondo dei nostri affari crescerebbe, così come il guadagno.

I FINANZIAMENTI PUBBLICI E PRIVATI

Finanziamenti privati

il finanziamento delle imprese è una delle funzioni chiave, per l'attività gestionale della stessa.

Lo scopo principale della pianificazione e della gestione dei finanziamenti è di mettere a disposizione mezzi sufficienti di denaro e di altri strumenti finanziari per realizzare gli obiettivi della stessa impresa.

Una oculata ed efficace gestione finanziaria , finalizzata a garantire i mezzi liquidi necessari è di fondamentale importanza. I cicli di produzione, gli acquisti dei prodotti da commercializzare e gli investimenti necessari nel breve periodo spingono le imprese a una gestione finanziaria attiva e orientata al futuro, con strumenti di controllo adeguati.

Pianificazione finanziaria

Ogni impresa ha la necessità di avere a disposizione una certa liquidità per far fronte ai propri impegni. Anche un esercizio in perdita, non compromette la continuità aziendale, ma la mancanza di liquidità può significare la morte dell'azienda.

La pianificazione della liquidità nel breve termine, è uno strumento fondamentale per gestire la liquidità in tutti i suoi impegni. È di estrema importanza pianificare con largo anticipo

detta liquidità per dare all'azienda quelle indicazioni necessarie per indicare in che modo si può impegnare verso i terzi. Una pianificazione temporale di tre-sei mesi può essere ritenuta corretta.

Un documento necessario per pianificare la liquidità è quello relativo al cash-flow, di cui è stato già descritto nei paragrafi precedenti.

Questo strumento può essere utilizzato per qualsiasi Impresa e può essere usato giornalmente, partendo dalla disponibilità bancaria giornaliera, aggiungendo i movimenti in entrate che sono gli incassi dei clienti e togliendo i pagamenti da effettuare, il saldo darà un surplus o un deficit finanziario.

Crediti verso clienti

L'ultimo e più importante atto di una transazione commerciale è l'incasso del credito. Più i termini di pagamento sono lunghi più il credito concesso al cliente assume la funzione di finanziamento. Spesso il cliente che ha ricevuto la merce, vendendo a sua volta la stessa, incassa il proprio credito prima di pagare il fornitore, pertanto diventa una specie di capitale liquido concesso da terzi.

Un fattore determinante per creare la liquidità è la velocità degli incassi e per capire se il cliente è solvibile. Le aziende con

una gestione finanziaria accorta utilizzano tutti gli strumenti a disposizione per capire la solvibilità del cliente. Sono disponibili a concedere degli sconti pur di incentivare il cliente a pagare in breve termine.

I clienti che godono di ottima liquidità preferiscono anticipare il pagamento per usufruire di uno sconto cassa che ne abbassa il costo del venduto.

I clienti che pagano con puntualità godono di ottima stima ed hanno la precedenza anche nella puntualità delle consegne rispetto a quelli morosi.

Le aziende dovrebbero comunque tutelarsi nei confronti dei clienti che pagano in ritardo, mandando insolute le ricevute bancarie, pertanto, si consiglia di esigere il rispetto delle scadenze o di chiedere una garanzia bancaria per il pagamento.

Se un cliente non è in grado di fornire una garanzia bancaria, pur addebitandone i costi al fornitore, è giusto preoccuparsi ed in alcuni casi è meglio rinunciare a un affare ed evitare così delle perdite su crediti.

FINANZIAMENTO CON CAPITALE DI TERZI

Il credito in conto corrente

Il credito in conto corrente serve soprattutto per finanziare l'attivo circolante che sono in pratica i movimenti finanziari quotidiani dell'impresa.

I mutui sono crediti per finanziare un investimento pluriennale, relativo alla realizzazione di un progetto e le rate di ammortamento, così come la durata temporale dipendono dal ROI (return on investment). Generalmente una operazione di mutuo viene garantita da ipoteca o da altre garanzie reali.

Si distinguono le seguenti tipologie di mutuo:

- **Mutui con "annualità" costante:** le rate sono sempre uguali e includono all'inizio del mutuo una maggiore quota di interessi e verso la fine una maggiore quota capitale.
- **Mutui con rata di capitale fissa:** la restituzione del capitale è costante; gli interessi vengono calcolati sulla base del debito residuo. Nel corso del periodo di restituzione la rata cala costantemente.
- **Mutui a scadenza finale:** per tutta la durata del mutuo vengono pagati solamente gli interessi; l'intero capitale viene invece restituito alla fine del periodo in un'unica rata.

ANTICIPO SU RICEVUTE BANCARIE, FATTURE E CONTRATTI D'APPALTO

L'anticipo su ricevute bancarie, fatture e contratti d'appalto è una forma di credito con cui la banca finanzia determinate operazioni commerciali, quasi sempre a breve termine.

Si può trattare ad esempio di un anticipo unico su un'operazione commerciale o della messa a disposizione di un fido di anticipo, simile a quello del conto corrente.

La tipologia più diffusa è il cosiddetto "sbf" (salvo buon fine): la banca anticipa RIBA o fatture già emesse ma non ancora scadute, per fornire a breve nuova liquidità all'impresa.

Finanziamento dell'export

Il finanziamento dell'export è simile all'anticipo su fatture. Possono essere anticipati sia fatture già emesse, sia "ordini" per un'operazione di esportazione. In tal caso la banca esaminerà il progetto o l'incarico, richiederà all'occorrenza delle garanzie di pagamento e provvederà ad anticipare fino al 90 % del volume dell'affare.

Finanziamento di importazioni

Il finanziamento di importazioni viene utilizzato soprattutto se

il fornitore estero chiede un anticipo o un pagamento immediato alla fornitura. L'imprenditore deve anticipare il valore della merce al fornitore prima ancora di ottenere un pagamento dal proprio cliente.

Finanziamento in valuta estera

Il finanziamento in valuta estera è una forma di credito relativamente rara, necessaria soprattutto per pagamenti da effettuare in valuta estera. Un finanziamento in valuta estera significa accettare il "rischio del cambio valuta" con conseguente utile oppure perdita sul cambio.

Per assicurare tale rischio le banche offrono delle operazioni di cambi a termine. In pratica l'impresa acquista della valuta estera a una certa data con un cambio già fissato in precedenza

Finanziamento in pool (o finanziamenti collettivi)

In alcuni casi il volume di credito richiesto può eccedere le capacità della propria banca. La banca può concedere crediti solo fino al limite permesso dalle disposizioni regolamentari in base al suo capitale proprio. Qualora una richiesta di credito ecceda l'importo limite, la banca si rivolgerà a una o più banche per poter concedere il credito. In tal caso si parla di un "finanziamento in pool". La banca che eroga il credito "verso l'esterno" è il "leader del pool"; le

altre banche sono i “finanziatori del pool”. Rischi e garanzie sono distribuiti sulle banche partecipanti in base alle loro rispettive quote; scende così il rischio a carico della singola banca.

Credito documentario

Il credito documentario è una prestazione di garanzia da parte di una banca nei confronti di un fornitore estero. La banca emittente si impegna a effettuare un determinato pagamento alla presentazione dei documenti definiti nel contratto. Di solito si tratta di una garanzia fornita dall’importatore nei confronti dell’esportatore. A volte tale forma di garanzia viene sostituita anche da garanzie statali sull’export.

Garanzie bancarie / fideiussioni bancarie

Una garanzia bancaria / fideiussione bancaria è una “prestazione di garanzia” della banca nei confronti di terzi per conto del cliente. Tale garanzia è normalmente vantaggiosa per entrambe le parti: il fornitore ha la certezza che le sue prestazioni vengano pagate, e il cliente potrebbe ottenere un prezzo migliore eliminando il rischio di mancato pagamento per il fornitore. In genere la presentazione di una garanzia o fideiussione bancaria viene richiesta per l’operazione di base. Ciò fa capire che in alcuni casi la sicurezza del pagamento è più importante della redditività.

ALTRI FINANZIATORI

Credito da fornitore

Il credito da fornitore è una forma di credito frequente. Il fornitore concede all'atto della fornitura una scadenza di pagamento dilazionata e quindi un credito a breve termine. Fornisce la merce o il servizio al proprio cliente e confida nel pagamento puntuale alla scadenza concordata. Il cliente sfrutta questo credito, pagando in un momento successivo e migliorando così la propria liquidità.

Si tratta però di un credito molto caro: anche se non vengono imputati gli interessi per la dilazione del pagamento, si rinuncia comunque a uno sconto in caso di pagamento immediato. La riduzione di prezzo "sconto per pronta cassa" è di norma maggiore dei costi per il reperimento della liquidità necessaria per il pagamento immediato.

Anticipi da parte del cliente

Anche un acconto o un anticipo effettuato da un cliente rappresenta un credito. Soprattutto nel settore delle costruzioni i clienti versano normalmente un anticipo all'atto di stipula del contratto. L'anticipo permette all'impresa di reperire liquidità per finanziare la realizzazione della prestazione.

Leasing

In inglese "lease" significa "affittare": il principio dell'operazione di leasing è proprio l'affitto. Il leasing è l'alternativa all'acquisto e si presta particolarmente per impianti che non vengono utilizzati permanentemente, ma solo per un determinato periodo o per uno specifico progetto. Il termine tecnico è in questo caso **leasing classico**. I beni o i macchinari non vengono acquistati, ma "presi in leasing" per un determinato periodo. In questo modo si evita l'acquisto, risparmiando liquidità. Beni tipici per un leasing sono, ad esempio, macchine edili e ponteggi, oppure il parco macchine di un'azienda. Il locatario riceve il veicolo per un periodo predefinito e deve fondamentalmente provvedere solo al "rifornimento del carburante e alla pulizia". Tutte le altre prestazioni (revisioni, tagliandi, cambio gomme, assicurazione, imposte, etc.) spettano al locatore. Alla fine del periodo di locazione il bene oggetto del leasing viene restituito, oppure si stipula un nuovo contratto leasing per un nuovo bene. Nel caso del **leasing finanziario** il cliente paga alla stipula del contratto un acconto definito, le rate leasing durante l'utilizzo e un riscatto alla fine del contratto. A questo punto il bene in leasing diventa proprietà del cliente. È opportuno valutare caso per caso quale forma di leasing sia più conveniente per il cliente – sotto il profilo fiscale, dei costi, delle condizioni contrattuali, del tasso di interesse, etc.

PRESTITI OBBLIGAZIONARI

I prestiti obbligazionari, ovvero le obbligazioni, sono capitale di terzi che viene messo a disposizione dell'impresa da investitori privati o istituzionali. L'investitore (sottoscrittore del prestito obbligazionario all'atto dell'emissione o della distribuzione) è un creditore dell'emittente (impresa che riceve il capitale di terzi) e ha diritto agli interessi e alla restituzione del capitale investito. Di norma non occorrono garanzie e la durata e il tasso di interesse sono fissi; alla fine della durata deve essere restituito l'intero importo (valore nominale). Formalmente l'investitore non ha nessuna influenza sulla gestione dell'attività aziendale.

Minibond

I prestiti obbligazionari emessi da piccole e medie imprese sono detti minibond. In alcuni casi di minibond i mezzi finanziari vengono forniti da particolari Enti.

Factoring

Il factoring è una vendita di crediti verso clienti. Il "factor" acquista un credito, pagando l'importo del credito al netto di interessi e costi per l'assunzione del rischio. Inizialmente il factor verifica la recuperabilità del credito e decide quindi se correre

o meno il rischio. Nel prezzo di acquisto vengono considerati anche il rischio e il periodo mancante alla scadenza del credito. Il vantaggio per l'impresa che "vende" è l'incasso immediato, nonché la riduzione del rischio di mancato pagamento, per un credito ceduto con la formula pro-soluto.

Finanziamento mezzanino

Il capitale mezzanino è un misto tra capitale proprio e capitale di terzi. Il finanziamento mezzanino, che può consistere ad esempio in associazioni in partecipazione, diritti di godimento, prestiti postergati o prestiti convertibili, permette alle medie imprese di rafforzare la propria quota di capitale, senza perdere libertà imprenditoriale. Tipici finanziatori di capitale mezzanino sono banche, assicurazioni, società di partecipazione di media dimensione, società private equity, investitori privati e fondi specializzati per il finanziamento mezzanino. Il capitale mezzanino comporta un rischio inferiore rispetto al capitale proprio in senso stretto, ma un rischio maggiore rispetto al tradizionale capitale di terzi. Per l'impresa il vantaggio del capitale mezzanino è che sotto il profilo economico ha la natura di un capitale proprio. Rispetto al "tradizionale" capitale di terzi, il finanziamento mezzanino riveste carattere subordinato: nel caso di liquidazione o stato di insolvenza di un'impresa, il capitale mezzanino può essere restituito solo dopo aver rimborsato tutti i capitali di terzi.

Finanziamento a forma partecipativa

Nel caso del finanziamento a forma partecipativa il nuovo capitale all'impresa confluisce dall'esterno, o attraverso ulteriori versamenti da parte dei soci già esistenti, oppure in forma di partecipazioni nuove. Si tratta quindi di un finanziamento esterno attraverso il capitale proprio. Con l'apporto aumenta il capitale proprio: il (nuovo) socio acquisisce una quota dell'impresa e si assume insieme agli altri soci il rischio dell'azienda. In cambio acquisisce anche diritti di informazione, intervento e decisione, oltre a una partecipazione all'utile e al patrimonio. Il rafforzamento della quota di capitale proprio incide fondamentalmente in modo positivo sull'impresa. Nel finanziamento a forma partecipativa l'impresa viene prima valutata secondo criteri precisi, senza redigere però un "rating". L'investitore è infatti disposto a condividere il rischio. La motivazione per l'assunzione del rischio è la prospettiva di realizzare utili e un aumento del valore.

Seed Funds

Seed Funds (= finanziamento di avviamento) sono finanziamenti per l'avvio di nuove idee commerciali. L'investitore affianca già prima della costituzione la persona che vuole avviare l'attività e la sostiene sia economicamente che con la propria esperienza.

Crowdfunding

Nel caso del crowdfunding (ingl. crowd "folla", funding "finanziamento") molti piccoli investitori finanziano insieme un'impresa o un determinato progetto di un'impresa.

Cartolarizzazione di crediti

Uno strumento finanziario in aggiunta al tradizionale credito bancario è la cartolarizzazione dei crediti che permette anche alle microimprese l'accesso al mercato dei capitali. La cartolarizzazione prevede ai sensi della legge n. 130/1999 la cessione di crediti a una società appositamente costituita. Detta società si finanzia mediante l'emissione di obbligazioni sottoscritte da investitori. Attraverso la cartolarizzazione gli istituti finanziari si creano lo spazio necessario per nuovi crediti, rafforzando così indirettamente la liquidità delle imprese.

FINANZIAMENTO PUBBLICO

Il mondo dei finanziamenti pubblici è in continua evoluzione. Le fonti che producono norme e regolamenti sono molte (Europa, Stato, Regioni). Non è assolutamente facile ricorrere a questi finanziamenti perché le procedure di accesso sono molto complicate e generalmente le probabilità di finanziamento sono molto scarse, dopo aver speso molto tempo per inoltrare una domanda. Forse è meglio ricorrere ad un finanziamento agevolato, in quanto si tratta di una erogazione di denaro da parte di terzi, di un prestito erogato sempre da una banca, a fronte di una garanzia prestata da un soggetto pubblico (Fondo garanzia), oppure a un tasso agevolato grazie a un co-finanziamento in conto interessi, in questo caso parliamo di “finanziamento pubblico” (o “finanza agevolata”).

Per rendere più chiara la nostra definizione di “finanziamenti pubblici e privati” occorre considerare anche il destinatario del finanziamento stesso, che è genericamente una impresa. Anche nel caso di finanziamenti a favore di persone fisiche, ci stiamo in realtà riferendo a un progetto di impresa, che di solito dovrà essere costituita entro un certo tempo, pena la revoca del finanziamento stesso.

IL VERO NEMICO DI NOI STESSI E DELL'AZIENDA È L'EGO

L' EGO nella sua forma più comune ha una definizione più "disinvolta": una malsana sicurezza della propria importanza. Arroganza, ambizione egocentrica. È quel bambino petulante che è dentro di noi che sceglie il proprio interesse sopra tutto e tutti. Il bisogno di essere riconosciuto, al di là di ogni ragionevole utilità. Questo è l'EGO. È il senso di superiorità e sicurezza che va al di là della fiducia in se stessi e del talento. È quando la nostra visione in noi stessi e del mondo è così gonfiata che si distorce la realtà intorno a noi. Quando la sicurezza di sé diventa ostinatezza e la fiducia nella propria abilità diventa imprudenza. Questo è l'EGO che come ammoniva lo scrittore Cyril Connolly, " ti tira giù come la forza di gravità"

In questo senso l'ego è il nemico di ciò che vuoi e di ciò che hai: della possibilità di imparare un mestiere, della vera creatività, della capacità di lavorare bene con gli altri, della costruzione di un rapporto di lealtà e sostegno, della longevità, della reiterazione e del mantenimento del successo. L'ego respinge vantaggi e opportunità, è una calamita che attrae nemici ed errori. La maggior parte di noi non è "egomaniaca", ma l'ego è comunque lì, alla radice di qualunque problema e ostacolo, dal perché non riusciamo a vincere a perché abbiamo sempre bisogno di vincere anche a scapito di altri, dal perché non abbiamo ciò che vogliamo al perché ciò che vogliamo non sembra farci sentire

meglio. Di solito non la vediamo così. Attribuiamo la colpa dei nostri problemi ad altre persone. Siamo malati che ignorano la causa della propria malattia per usare le proverbiali parole del poeta latino Lucrezio (I secolo a. C.) Questo vale soprattutto nel caso di persone di successo, come gli imprenditori, che non vedono cosa l'ego gli impedisce di fare perché si concentrano solo su quello che hanno già fatto.

L'amministratore delegato Harold Geneen, paragonò l'egoismo all'alcolismo: "L'egoista non arranca facendo cadere oggetti dalla propria scrivania. Non balbetta e sbava. No, piuttosto diventa sempre più arrogante, e alcuni, non sapendo cosa si cela dietro tale atteggiamento, scambiano la sua arroganza per un senso di potere e sicurezza di sé" Si potrebbe dire che gli egoisti facciano lo stesso errore nel giudicarsi, non rendendosi conto della malattia che hanno contratto e del fatto che si stanno uccidendo per essa.

Se l'ego è quella vocina che ci dice che siamo meglio di quanto siamo, si può affermare che esso ostacola il successo impedendo una vera e onesta connessione con il mondo che ci circonda. I modi in cui questa separazione si manifesta negativamente sono tantissimi: non possiamo lavorare con gli altri se abbiamo eretto dei muri, non possiamo migliorare il mondo se non lo comprendiamo né comprendiamo noi stessi, non possiamo accogliere opinioni altrui se non siamo capaci o interessati a recepire stimoli dall'esterno, non possiamo riconoscere le op-

portunità, né possiamo crearle, se invece di vedere ciò che abbiamo di fronte viviamo nella nostra fantasia. Senza un'accurata valutazione delle nostre capacità paragonate a quelle degli altri, non possiamo parlare di sicurezza in sé, ma di mania di grandezza. Come si può pensare di raggiungere, motivare o guidare altre persone se non siamo empatici con i loro bisogni, perché abbiamo perso ogni contatto con i nostri?

L'artista Marina Abramovic' è stata molto diretta nella spiegazione: "Se cominci a credere alla tua grandezza, sarà la morte della tua creatività".

Soltanto una è la causa del perdurare dell'ego: la comodità o comfort. Spesso dedicarsi a un lavoro importante, che sia nell'ambito dello sport, dell'arte o degli affari, è terrificante. L'ego calma questa paura, è un balsamo per l'insicurezza. Andando a sostituire le parti razionali e consapevoli della nostra psiche con la spacconeria ed il narcisismo, l'ego ci dice quello che vogliamo sentire, quando lo vogliamo sentire.

Ma è una soluzione a breve termine, come l'alcol e la droga, con conseguenze disastrose a lungo termine. In un certo senso, l'ego è il nemico della costruzione, del mantenimento e del recupero.

L'ego ci toglie il contatto da noi stessi e ci spinge verso una strada ricoperta di immaginazione e falsi miti; ha il potere di non farci sentire la sofferenza proprio perché è lontano da noi, ma come l'uso dell'alcol o peggio della droga, ci spinge verso sen-

tieri bui e senza via d'uscita. Ho conosciuto diversi imprenditori che si sono rovinati distruggendo la propria azienda, la propria famiglia e di conseguenza loro stessi.

Ricordo il caso di un imprenditore, proprietario di una importante azienda nel settore del legno, che ho incontrato alla fiera di Pordenone. Premetto che ho l'abitudine di richiedere alla Camera di Commercio i bilanci delle società che entrano in rapporto con le aziende che seguo. Così ho fatto anche per l'azienda di questo imprenditore, per di più ero andato a trovarlo nella sua azienda, avevo parlato con lui e con i suoi dirigenti, avevo visionato la produzione ed il magazzino e così mi ero fatto un'idea sia pure sommaria dell'organizzazione aziendale. Lo incontrai nel suo stand della fiera e mi offrì da bere, ci siamo messi a parlare e mi venne in mente di dirgli cosa pensavo della gestione della sua azienda: "se continui così vai a sbattere contro un muro e sarà difficile venirne fuori" spiegandogli sommariamente cosa avrebbe dovuto fare nell'immediato. L'imprenditore mi guardò dall'alto verso il basso, senza rispondere, ma dalla sua mimica facciale mi fece capire: "so io quello che devo fare e non accetto suggerimenti". Questo è un classico esempio dell'ego quale nemico della persona e di conseguenza dell'azienda che non ascolta la voce dell'altro perché preferisce raccontarsi delle favole e rimanere nella sua posizione di comfort, senza prendere in considerazione una possibilità di cambiamento che lo porterebbe verso una probabile soluzione del problema. Da tale

comportamento ci sono rimasto male ed ho pensato di aver incontrato un imprenditore che non sa fare il suo mestiere perché è prigioniero del suo EGO.

Nel mese di gennaio 2020, come avevo previsto, l'azienda ha richiesto al Tribunale un concordato in bianco che è stato accolto con riserva, nominando al posto dell'imprenditore/amministratore un "commissario giudiziale". Non credo che l'azienda andrà molto lontano perché i clienti si sono ormai rivolti alle aziende concorrenti, mentre i fornitori daranno la merce soltanto dietro pagamento anticipato e le banche hanno già chiuso i fidi, chiedendone il rientro. Mi auguro soltanto che le mie parole, pronunciate alla fiera di Pordenone, qualche anno fa, gli siano rimaste impresse e lo facciano diventare più umile e meno egoista.

RESILIENTI NEL FALLIMENTO

In qualunque viaggio siamo sopposti a prove particolari. Magari abbiamo fallito, magari il nostro obiettivo si è rivelato più difficile di quanto avessimo pensato all'inizio. Il successo non è perenne per nessuno, e non tutti trovano il successo al primo tentativo. Tutti ci troviamo di fronte a battute di arresto lungo la strada. L'ego non solo ci lascia impreparati, ma spesso contribuisce al loro verificarsi. La via per superarle, per risorgere richiede un nuovo orientamento e di far crescere la consapevolezza di sé. Non abbiamo bisogno di essere compatiti, né da noi stessi né da altri; abbiamo bisogno di determinazione, compostezza e pazienza. Come osservò Goethe, il più grande fallimento è "vedersi più grandi di quello che si è e valutarsi meno del proprio valore effettivo". Una buona metafora potrebbe essere rappresentata dal riacquisto delle azioni, come stanno facendo, attualmente, i soci di maggioranza di Pirelli & C. Il riacquisto delle azioni è un fatto controverso: di solito avviene nel caso di un'azienda la cui crescita si sia bloccata o che stia decelerando. Con il riacquisto, un amministratore delegato è come se affermasse: "il mercato sta sbagliando, sta valutando la nostra azienda erroneamente, non ha idea di dove stia andando, al punto che noi spenderemo i preziosi soldi aziendali scommettendo su di essa e sull'errore di mercato". Troppo spesso amministratori delegati disonesti ed egoisti riacquistano azioni dell'azienda

perché sono deliranti, o perché vogliono artificialmente gonfiare il prezzo delle azioni. D'altro canto, amministratori delegati timidi o deboli non oserebbero scommettere su sè stessi.

Le persone umili e forti si trovano nelle stesse difficoltà davanti a questi problemi degli egoisti. Non si lasciano andare alle lamentele e all'auto-immolazione. In loro c'è resilienza stoica, persino gioiosa. Non hanno bisogno di essere compatiti. La loro identità non è minacciata, possono farcela anche senza conferme costanti.

È a questo che aspiriamo, a molto più del semplice successo.

L'importante è che possiamo reagire davanti a quello che la vita aziendale ci pone sul nostro percorso.

L'importante è come arrivare dall'altra parte, prendendo l'auto-bus per il paradiso!!!

LA MENTALITÀ VINCENTE

Per crescere e diventare grandi occorre essere umili e riconoscere i propri errori senza farsene una colpa, basta osservarli, riconoscerli, accettarli e trovare delle soluzioni correttive affinché non si ricada in una situazione critica. Ciò non vuol dire che tutto quello che è stato fatto prima è sbagliato perché parecchie azioni aziendali intraprese sono state giuste e pertanto si possono continuare a seguire, mentre altre vanno necessariamente corrette. Per gestire un'azienda che esce da un periodo di importante crisi occorre cambiare mentalità: passare da una mentalità depressa e perdente ad una mentalità vincente. Non è possibile arrivare a questo da un giorno all'altro, ma ci si arriva a piccoli passi che vanno verso la strada che si chiama successo. Occorre rinunciare ad una posizione di comfort, seduto in poltrona con il bastone di comando in mano ed a sera, come faceva un imprenditore di mia conoscenza, si chiudeva nel suo ufficio e contava a voce alta i soldi, mettendoli infine nella sua borsa. Con questa modalità aveva raggiunto il suo obiettivo quotidiano, ma costui era un imprenditore o un piccolo commerciante? Se vogliamo appartenere al mondo degli imprenditori nel vero senso della parola, è necessario andare oltre il denaro e scoprire i valori e le motivazioni ideali per cui facciamo impresa.

Una mentalità vincente che porta al successo, è quella costruita

intorno alla motivazione. È un continuum tra gli obiettivi che si vogliono raggiungere, il punto di partenza, ovvero la motivazione che la persona ha dentro di se, e in mezzo troviamo la forza di volontà, la forza mentale che influenza la persona in tutte le sue scelte e gli sforzi messi in atto. Questo è solo una piccola spiegazione per capire qual'è il giusto approccio mentale che ti fa vincere, che ti porta verso il successo. Le persone altamente motivate, quelle che ce l'hanno fatta, credono che l'iniziativa, l'impegno, la persistenza siano fattori determinanti gli obiettivi. Gli individui che tendono al fallimento, invece, vedono il successo come dipendente dalle risorse disponibili e dei vincoli situazionali. Le persone di successo tendono a vedere le attività che richiedono un certo impegno, non come un ostacolo, ma come una sfida personale, come un'opportunità. Le persone, invece, che tendono al fallimento vedono, nelle attività impegnative, un "ostacolo", una "minaccia". Le persone di successo, tornando a casa la sera stanchi e distrutti per la fatica che hanno dovuto sostenere durante il giorno, si sentono soddisfatti ed appagati e non sentono quel sentimento negativo ed intollerabile che è la noia. Migliorare le proprie abilità e capire meglio su cosa concentrarsi, permette di arrivare in modo diretto ed immediato alla realizzazione dei propri obiettivi, che hanno quale radice i propri valori più profondi. Le persone che falliscono operano azionando il "pilota automatico" in una situazione di comfort e sono praticamente deconcentrate sul cambiamento che potreb-

be apportare dei miglioramenti e delle innovazioni in azienda. Raggiungere i propri obiettivi, è possibile, ma bisogna prevenire anche che la strada non è sempre liscia e libera, perciò il giusto approccio mentale che porta al successo è quello di cadere, rialzarsi e continuare. Fare di queste idee, di queste convinzioni, il proprio credo e concentrarsi su ciò che si vuole raggiungere, e non su ciò che si ha paura di raggiungere.

UNIAMOCI E DIVENTEREMO PIÙ FORTI

Recentemente sono stato alla fiera del legno a Colonia in Germania ed ho conosciuto diversi piccoli imprenditori, con fatturati oscillanti tra i 3 e 9 milioni di euro che si lamentavano per gli scarsi guadagni, gli alti costi di struttura, le difficoltà nell'approvvigionamento delle materie prime, con prezzi sempre crescenti, mentre le imprese di dimensione più grandi facevano una concorrenza efficace, in virtù del fatto che acquistando maggiori quantità, ottenevano dai produttori prezzi più vantaggiosi. Inoltre, queste aziende, avendo una capacità finanziaria maggiore, grazie a pagamenti più brevi, se non a vista, ottenevano maggiori sconti di cassa nell'approvvigionamento e si presentavano ai clienti oltre che con una più organizzata ed articolata rete vendita, con prezzi di vendita più bassi. Il problema è che andando avanti nel tempo e con una situazione macroeconomica del paese molto difficile, le piccole aziende saranno sempre più in difficoltà ed il mercato verrà sempre più conquistato dalle grandi organizzazioni con una rete di vendita diffusa su tutto il territorio nazionale oltre che internazionale. Finita la fiera, ci siamo incontrati all'aeroporto per far rientro a Milano e grazie al ritardo dell'aereo, abbiamo potuto confrontarci ed approfondire le problematiche inerenti il settore del legno. Ho fatto una proposta che poteva sembrare bizzarra ma che è stata accolta dagli imprenditori presenti (circa 50): "uniamoci e di-

venteremo la FIAT del legno". Unirci come? mi chiesero, spiegai che la unione può avvenire nelle seguenti forme:

- Fusioni per incorporazione o fusioni propriamente dette;
- Associazioni in partecipazione;
- Joint-venture.

La unione tra piccole aziende presenta i seguenti vantaggi:

- 1) Acquisto delle materie prime a prezzi più vantaggiosi, in virtù di maggiori quantità acquistate;
- 2) Riduzione drastica dei costi di struttura;
- 3) Maggiore capacità finanziaria;
- 4) Reti vendita più organizzate ed articolate;
- 5) Quotazione della nuova realtà aziendale alla Borsa Valori di Milano o al mercato AIM.

Alcuni imprenditori sono già entrati in contatto con il mio studio per portare avanti il progetto. Questo progetto si può estendere logicamente, anche ad altri settori dell'economia.

INDAGINE DI MERCATO PER LA SCELTA DI NUOVI FORNITORI

In una recente ristrutturazione aziendale, dopo aver applicato tutte le tecniche, per cercare di raddrizzare una situazione disastrosa, mi sono accorto che nonostante ero riuscito ad abbassare il break- even point dell'azienda, questo non era stato sufficiente a riportare l'azienda in profitto. Era necessario aumentare i ricavi e quindi le vendite o trovare altri fornitori con prezzi più convenienti. Ho studiato bene le aziende concorrenti che vendevano gli stessi prodotti e la mia grande sorpresa è stata quella di scoprire che riuscivano a venderli a prezzi più bassi. Mi sono recato ad una fiera del settore per capire meglio il problema ed ho scoperto che alcune aziende si rivolgevano a fornitori esteri, acquistando grosse partite di prodotti, a prezzi davvero vantaggiosi. Entrando in relazione con una di queste aziende, sono venuto a conoscenza che, trattandosi di pannelli di legno ed in particolare di compensato di betulla e di MDF, acquistavano i prodotti in Bielorussia, ad un prezzo del 20% in meno rispetto a quello che pagava l'azienda mia cliente, che acquistava in Italia. Tornato in ufficio, il mio primo pensiero è stato quello di mettermi in contatto, tramite video conferenza, con un'azienda statale di Minsk per chiedere informazioni sulle caratteristiche tecniche dei loro prodotti ed in particolare sul compensato di betulla, l'MDF ed il truciolare, sui termini di con-

segna, sui mezzi di trasporto e naturalmente sul prezzo. Dopo averne verificato la convenienza, ho fissato un incontro con loro a Minsk, dove mi sono recato una settimana dopo.

A Minsk ho avuto tra l'altro, un soggiorno piacevolissimo, ho incontrato diverse persone, scoprendo, con mia grande sorpresa, che i nostri fornitori italiani compravano i prodotti in Bielorussia e da loro! Ho iniziato la trattativa diretta con questi fornitori russi, ottenendo anche dei prezzi più vantaggiosi, con trasporto della merce a mezzo TIR incluso nel prezzo. È stato un grande successo, avendo concluso gli accordi commerciali direttamente con loro e saltato un passaggio intermedio con un abbattimento del costo del venduto del 20%.

Credo di non aver fatto nulla di speciale, ma non essendo rimasto in ufficio in una posizione di comfort, mi sono semplicemente mosso per dare una mano all'azienda, prima per la sopravvivenza della stessa, poi per rilanciarla, perché la ricerca di fornitori alternativi è una delle tante soluzioni che si possono trovare per progredire e diventare grandi. Se l'hanno fatto tante aziende italiane e multinazionali, perché non lo possiamo fare noi?

LA RIDUZIONE DEI COSTI DI STRUTTURA ED IL NUOVO BREAK-EVEN POINT

I costi di struttura sono quei costi che l'azienda comunque sostiene anche con un fatturato pari a zero. Nella pratica più alti sono i costi di struttura e più alto è il break-even point aziendale. Uno degli errori da non commettere da parte dell'imprenditore e/o amministratore è quello di non tenere sotto controllo detti costi perché è una delle principali cause del fallimento. I costi di struttura vanno rinegoziati periodicamente per alleggerirne gli impegni finanziari aziendali. Volendo fare un'analisi di detti costi troviamo:

- Gli affitti passivi;
- Le assicurazioni auto, incendio, danni vari;
- Le utenze;
- La pubblicità;
- Cancelleria e stampati;
- Le manutenzioni;
- Le note spese;
- I fringe benefits ecc.
- Altre spese generali.

Analizzando nello specifico le varie categorie si scopre che i costi fissi, detti anche "di struttura", rappresentano appunto costi che non vanno incontro a variazioni, almeno non all'interno del progetto definito dal piano d'impresa annuale. Questi, non

mutano in base alla produzione e dovranno essere sostenuti anche, nel malaugurato caso, come ho detto prima, in cui il fatturato annuale sia pari a zero.

La cosa più importante da fare non è eliminarli radicalmente perché non sarebbe possibile ma rinegoziarli e mettere in concorrenza tra di loro i fornitori per ottenere il prezzo più basso.

I costi di struttura, come descritto non variano in funzione del fatturato mentre i costi variabili sì, più cresce il fatturato e più detti costi crescono, come per esempio, il costo delle materie prime, delle spese energetiche, delle provvigioni passive pagate ai rappresentanti, delle spese di trasporto e di tutti gli altri costi che entrano nel costo del venduto. Comunque, anche questi ultimi hanno ampi margini di riduzione se si fanno indagini di mercato alla ricerca di fornitori alternativi sia italiani che esteri. È fondamentale partecipare alle fiere del settore per conoscere da vicino, sia nuovi fornitori, sia prodotti innovativi da offrire sul mercato. Recentemente sono stato alla fiera di Mosca ed ho conosciuto un'azienda russa con dei prodotti interessanti che ricercava un'azienda italiana per dare la rappresentanza esclusiva della vendita dei propri prodotti in Italia. Oggi, grazie alle nuove tecnologie di comunicazione, si può parlare a distanza, con tutto il mondo, in video conferenza e concludere affari, in modo del tutto gratuito. Vi sembra poco!

IL NUOVO ORGANIGRAMMA AZIENDALE E LE NUOVE PROCEDURE

L'organigramma aziendale è uno schema grafico in cui vengono indicate le mansioni di tutti i dipendenti suddivise per aree e dove vi evince la distinzione tra dipendenti e manager, in modo tale da individuare i responsabili di ogni singola area.

L'organigramma aziendale dunque, è uno strumento di fondamentale importanza in quanto permette di avere una fotografia chiara, attuale e reale delle mansioni svolte dai singoli dipendenti e dai responsabili di aree.

A tale scopo, è necessario che l'azienda aggiorni costantemente l'organigramma aziendale: nel momento in cui un dipendente cessa il lavoro, quando ne sopraggiunge uno nuovo. Un organigramma scorretto infatti, rischia di generare confusione tra mansioni, ruoli e responsabilità.

L'organigramma, essendo uno schema grafico, è organizzato tramite una suddivisione per aree, dove spiccano i responsabili e al di sotto dei quali si snodano le relative microaree e relativi responsabili e dipendenti.

Le aree aziendali possono chiamarsi, a seconda dei casi:

- Direzioni;
- Dipartimenti;
- Uffici;
- Produzione;

- Magazzino;
- Altri settori

Un organigramma offre quindi un'idea generale ma dettagliata della situazione aziendale, mette in evidenza aree scoperte o sovrapposte e quindi permette alle risorse umane di intervenire in maniera tempestiva ed efficiente. Lo schema è utile anche agli esterni che si trovano ad avere rapporti con l'azienda, favorisce infatti chiarezza e comprensibilità a collaboratori, clienti e fornitori.

La funzione principale dell'organigramma aziendale redatto tramite flow-chart per dare una visione più immediata dell'organizzazione aziendale con ruoli e mansioni è quella di:

- dar chiarezza circa i compiti attribuiti a ciascun ruolo;
- di eliminare i lavori inefficaci e ripetitivi;
- di responsabilizzare il personale;
- creare degli automatismi;
- di aumentare il controllo interno in quanto molto spesso si assiste ad una grave carenza dello stesso. Per fare un esempio:
- Il responsabile dell'ufficio acquisti sceglie il fornitore ne concorda il prezzo e autorizza il pagamento della fattura. L'autorizzazione a pagare una fattura deve essere data da una persona diversa, dopo aver effettuato tutti i controlli necessari

GLI ACCORDI DI JOINT-VENTURE

La joint venture è un accordo tra due o più aziende, della stessa nazionalità oppure di nazioni diverse, che uniscono le loro risorse per portare avanti un progetto, condividendone i rischi e i ricavi che si realizzeranno.

In pratica sono soprattutto le aziende di Paesi diversi a stipulare joint venture, per motivi di internazionalizzazione pertanto, l'esigenza di creare partnership con soggetti che si trovano già sul posto è considerato un vantaggio, in termini di efficienza, visibilità e commerciabilità.

Una joint venture non dà origine ad una nuova impresa, quindi, non nasce un nuovo soggetto giuridico; è solamente un accordo contrattuale e le aziende rimangono distinte giuridicamente.

Lo scopo della joint-venture è di :

- Unire le proprie risorse che possono essere quelle materiali (quindi materie prime, attrezzature...), immateriali (know how, brevetti...), oppure di personale (impiegati, ingegneri, operai...). Spesso si uniscono questi elementi tutti insieme;
- Perseguire un progetto comune, commerciale o industriale;
- **Condivisione dei rischi;**
- **Condivisione degli utili.**

L'uso sinergico di know how, di risorse, di conoscenze varie e di attrezzature rappresentano un rafforzamento ed una crescita per le imprese, ma molto spesso tutto ciò viene ignorato dagli imprenditori italiani, generalmente per mancanza di cultura, in tal senso; le società multinazionali ricorrono spesso a questa tipologia di contratti, aumentandone le proprie potenzialità. Con le joint venture inoltre, si condividono i rischi e le perdite e questo rappresenta un vantaggio per l'azienda, soprattutto quando il progetto è piuttosto rischioso. Si riducono i tempi di attuazione, si dividono i costi e i rischi, anche se si dovrà condividere l'autonomia decisionale con un altro soggetto. Forse, questo è lo scoglio più grande, perché quando le decisioni non sono condivise da tutti non è facile lavorare insieme, pertanto è necessario che l'accordo preveda espressamente dei quorum deliberativi.

LA GESTIONE DEL MAGAZZINO

Il mio mantra nelle aziende è: “magazzino troppo pieno, tasche vuote”

La gestione del magazzino è una attività fondamentale per ogni azienda. Gestire il magazzino con modalità approssimata o addirittura errata può avere gravi conseguenze sia sul conto economico sia sul cash-flow di un'azienda.

La gestione di magazzino è un'attività che deve essere condotta con efficienza e oculatezza. Una logistica efficiente ed ordinata, una contabilizzazione delle scorte per linea di prodotto, una efficace procedura di controllo, un sistematico inventario fisico rotativo, un indice di rotazione elevato, può dare all'azienda dei risultati ottimali, sia in termini economici che finanziari.

La gestione del magazzino comprende l'esecuzione di lavori di manutenzione, la formazione del personale che vi lavora e si pone di fronte a doveri e responsabilità che coinvolgono moltissime attività: il trasporto, la ricezione della merce ed il relativo controllo, gli acquisti in funzione del fabbisogno mensile, il controllo delle scorte, lo stoccaggio e la distribuzione della merce. Generalmente, le aziende in crisi hanno una gestione del magazzino disordinata, con scaffali ricoperti di merce di ogni genere, senza distinguere la tipologia dei prodotti o il materiale obsoleto e di lenta motivazione; non hanno una contabilità di

magazzino dove sono determinate in modo preciso le quantità di scorte, suddivise per linea di prodotto. Questa confusione, unita alla mancanza di oculatezza nell'emettere gli ordini di acquisto con un sistema "ad occhio" anziché in funzione del reale fabbisogno mensile, con un indice di rotazione su misura per l'azienda, determina sia dei costi immediati sia uno squilibrio finanziario in quanto si è costretti a pagare in anticipo una merce che rimane in magazzino per un periodo molto lungo e non necessario. Sicuramente si va ad aumentare l'indebitamento di terzi, con la maggiorazione degli oneri finanziari. Se i terzi riducono gli affidamenti, inizia il percorso della crisi aziendale.

Un altro aspetto che ho verificato in aziende è la gestione del magazzino con una modalità leggera, cioè senza il controllo della merce in entrata ed in uscita, sia sotto l'aspetto della qualità che della quantità. Non sono stati pochi i casi in cui, una volta effettuato il controllo a campione, le quantità consegnate erano inferiori a quelle fatturate!

LA VALUTAZIONE DEL CLIENTE

La transazione commerciale si conclude con l'incasso del credito, se manca questo siamo rovinati!

In questo periodo, in Italia ed in tutto il mondo è diffusa l'epidemia chiamata "coronavirus", il governo ha preso diverse iniziative per inibire il contatto con le persone, facendo chiudere precauzionalmente diverse attività economiche, anche gli ordini di acquisto provenienti dall'estero sono stati quasi tutti annullati. Le aziende e tutte le attività economiche, forse tranne quelle che producono mascherine e disinfettanti per le mani, sono in forte crisi e parecchie potrebbero andare in fallimento, anche perché come ho più volte evidenziato i costi di struttura rimangono fissi anche con un fatturato pari a zero.

Un imprenditore, mio cliente, che produce abbigliamento mi ha telefonato chiedendomi se era il caso di bloccare la consegna delle merci per la primavera estate del 2020, in quanto temeva che i clienti non l'avrebbero pagato; già facevano molta fatica a pagare prima di questa epidemia, ora l'incasso era molto più a rischio. Trattandosi di prodotti nel campo della moda, quindi soggetti a diventare presto obsoleti, trattenerli in magazzino non avrebbe avuto alcun senso, in quanto tra due mesi non potrebbero essere più venduti se non a prezzi di stock con ingenti perdite. Ho consigliato all'imprenditore di consegnare la merce comunque perché le probabilità di

incasso, sia pure con consistenti perdite su crediti, erano superiori alla perdita di valore della merce tenuta in magazzino. In realtà, la valutazione del cliente deve essere “affidabile”, nel senso che al di là di questo periodo particolare, deve essere oggettiva e in grado di distinguere tra “buoni” e “cattivi” pagatori, senza grossi margini di errore. La valutazione, inoltre, deve essere “sistematica”, in quanto applicabile senza ingenti investimenti temporali, all’intero del portafoglio cliente. È indispensabile procurarsi informazioni finanziarie dei propri clienti, ad esempio richiedere i bilanci ed eventuali segnalazioni di protesti alle Camere di Commercio, richiedere informazioni bancarie, con lo scopo di distinguere le imprese in buona salute da quelle rischiose o fallite.

Per pervenire ad un quadro completo dello “stato di salute” di un’ azienda, occorre analizzare tutti i suoi fondamentali e quindi analizzare in modo efficace la:

- solvibilità
- liquidità
- redditività
- copertura degli interessi.

Per quanto concerne la solvibilità, occorre valutare tra l’altro, il rapporto tra debiti e patrimonio netto ed è ovvio che più detto rapporto è elevato più il cliente è a rischio insolvenza.

Dopo aver compreso il grado di salute dell’azienda cliente occorre attribuire un rating chiamato “fido”. Il fido può variare

da un minimo di x ad un massimo di y e può essere ridotto nel caso in cui l'azienda dimostra insolvenza e non è puntuale nei pagamenti, in questo caso è necessario fermare le forniture quando gli insoluti sono ripetitivi oppure chiedere una garanzia suppletiva.

LA PROCEDURA DI RECUPERO CREDITI

La procedura di recupero crediti è estremamente importante per recuperare liquidità, per valutare meglio il cliente sotto l'aspetto della solvibilità e per eliminare il rischio di una perdita su crediti. È importante che la persona addetta al recupero crediti abbia buone capacità relazionali e sia intuitivo nel capire se il cliente si trova in una difficoltà momentanea o strutturale, per bloccare in modo immediato gli ordini di acquisto di merce non ancora consegnata. Molte aziende, soprattutto le PMI, non esercitano in modo efficace l'attività di recupero crediti, dando per scontato che il credito venga incassato. Secondo la mia esperienza, una delle principali cause di fallimento sono le perdite su crediti, che oltre a mandare il conto economico in perdita hanno un effetto finanziario devastante in quanto, l'azienda creditrice, ha versato anche l'iva non incassata. Il sollecito del pagamento del credito, considerando l'enorme importanza, deve essere fatto giornalmente e in modo sistematico; questo controllo permette di tenere sott'occhio tutte le prestazioni eseguite o le merci vendute per le quali si attende ancora una parte del pagamento. Agendo tempestivamente, è possibile sollecitare prima che sia troppo tardi, evitando così che un semplice ritardo nel pagamento si trasformi in un credito vero e proprio, con difficoltà ad incassarlo.

LE FASI DEL RECUPERO CREDITI

Le fasi del recupero crediti si possono così classificare:

- Sollecito – Con il sollecito si comunica che i termini inizialmente concordati per il pagamento sono trascorsi. È preferibile eseguirlo telefonicamente che è più efficace, in quanto si comprende meglio, se l'azienda debitrice è in difficoltà, inoltre, ha un effetto più immediato e personale nel recupero del credito;
- Richiesta di pagamento – Se nonostante i suddetti solleciti non si ottiene il pagamento, si usa una modalità più formale, mediante una richiesta a mezzo PEC. In questo caso si chiedono, oltre alla cifra concordata da contratto, anche gli interessi aggiuntivi e i costi accessori.
- Secondo avviso di pagamento – A questo punto conviene affidare l'iter a professionisti del settore, soprattutto se il creditore è una piccola azienda, non strutturata per gestire con risorse e competenze interne tutta la procedura di recupero crediti. Per esperienza, in questo caso, le possibilità di incassare il credito si assottigliano, forse sarebbe meglio ricorrere ad un saldo e stralcio o programmare il pagamento a rate, richiedendo per le successive forniture delle garanzie o dei pagamenti all'ordine.
- Citazione in giudizio, procedura estrema, ma di scarsa

efficace, oltretutto si dovranno sostenere notevoli spese legali, con tempi lunghi di attesa; se l'azienda non ha nulla da perdere il credito è comunque perso.

- Procedura di pignoramento – Il pignoramento giudiziario è l'ultima spiaggia dell'iter di recupero crediti. Consiste nell'appropriazione forzata di beni intestati al debitore, siano questi mobili (conti correnti, titoli finanziari, quote societarie) o immobili da mettere all'asta, per rientrare di quanto dovuto.

Alla luce di quanto detto, a volte farsi pagare diventa difficile e, in caso di ritardi continui e sistematici, i bilanci della propria azienda rischiano di affondare, pertanto è estremamente necessario valutare attentamente il cliente prima di accettare ed eseguire un ordine di acquisto. Per i clienti nuovi è cautelativo farsi pagare un acconto pari al costo del venduto della merce da consegnare.

CONCLUSIONE

VERSO IL SUCCESSO

Nei primi anni Cinquanta del secolo scorso, la cantante Kitty Kal-
len riscosse un enorme successo con una canzone d'amore inti-
tolata *Little things mean a lot* ("Le piccole cose significano molto").
E aveva ragione. Modificare le piccole cose può avere un impatto
notevole, quando ci permette di rendere coerente il nostro com-
portamento con quello che, per noi, conta veramente.

La natura favorisce l'evoluzione, non la rivoluzione. Studi com-
piuti nell'ambito di diverse aree di ricerca hanno dimostrato
che piccole variazioni, con il tempo, possono migliorare note-
volmente la nostra capacità di prosperare. Quindi, il modo più
efficace per trasformare la vostra vita e la vostra azienda non è
smettere di lavorare e trasferirvi in Portogallo,- bensì parafrasa-
ndo Teddy Roosevelt – fare quello che potete, con quello che
avete, nel luogo in cui vi trovate. Ogni piccola modifica, da sola,
potrebbe non sembrare granchè, ma dovete considerarla come
se fosse il fotogramma di un film. Se alterate tutti i fotogrammi,
uno alla volta, e poi li rimettete insieme, finite per ottenere un
film completamente diverso, che racconta una storia completa-
mente differente.

Quando il nostro approccio ai problemi è troppo radicale, ci
esponiamo alla frustrazione ed al fallimento. Ma quando de-

sideriamo attuare piccole modifiche, il prezzo di un eventuale fallimento è piuttosto ridotto. Quando sappiamo che abbiamo poco da perdere, il livello di stress si riduce e aumenta la fiducia. Abbiamo la percezione di “potercela fare”, il che ci aiuta a impegnarci ancora di più e a essere creativi. Altrettanto importante, ci mettiamo nella condizione di soddisfare uno dei bisogni fondamentali: fare progressi per il raggiungimento di obiettivi significativi.

Per quanto riguarda la ricerca delle giuste occasioni per innescare questi piccoli cambiamenti, ci sono tre vaste aree adatte a questo scopo. Potete modificare le vostre credenze o, la vostra forma mentis, la mentalità; potete modificare le vostre motivazioni; infine, potete modificare le vostre abitudini. Quando impariamo a fare piccole modifiche in ciascuna di queste aree, compiamo un duraturo e profondo cambiamento che riguarda la nostra intera esistenza e la nostra azienda.

In particolare, gli obiettivi aziendali relativi al salvataggio delle aziende in crisi, definiti dal professionista in accordo con il management aziendale, devono essere:

- **Realistici:** imporsi degli obiettivi impossibili non porterà a niente, per questo nel definirli bisogna stare attenti a mantenere coerenza fra obiettivi e valutare le risorse disponibili, economiche, umane e situazione attuale;
- **Pertinenti:** coerenti con la strategia aziendale di mar-

- keting e con le possibilità aziendali;
- **Concreti:** traducibili in azioni concrete per modificare la situazione attuale e riportare l'azienda in una situazione di normalità;
 - **Misurabili:** ovvero quantificabili nei progressi e nei risultati. Bisogna quindi prevedere, gli strumenti per rilevarle e la durata di ogni reportistica, fatta anche giornalmente;
 - **Condivisi:** le persone interessate a vari livelli devono essere partecipi, gli obiettivi non possono essere imposti ma devono essere illustrati e condivisi;
 - **Riferibili ad un tempo:** devono avere una deadline realistica, le scadenze servono per rispettare i programmi e motivare le persone.

Da qui, si passa a redigere un piano di salvataggio che preveda azioni e interventi per arrivare all'obiettivo. Il piano di lavoro deve esplicitare in modo chiaro:

- **Cosa si fa:** azioni utili e necessarie per raggiungere l'obiettivo;
- **Chi lo fa:** soggetti e risorse che si assumono responsabilità rispetto all'obiettivo;
- **Come:** modalità di attuazione, strategie educative, istruzioni di lavoro;
- **Quando:** data di inizio e di chiusura, frequenza d'azione nell'arco temporale definito.

Una volta definite tutte le fasi delle azioni che portano al salvataggio dell'azienda in crisi occorre consolidare la nuova posizione conquistata. Solo successivamente, essendo l'azienda un'entità economica dinamica e non statica, si inizia a rilanciarla per incrementare il fatturato, creando un marketing efficace e moderno. Si utilizzano tutti i canali che portano l'azienda a confrontarsi anche con i mercati esteri. Si possono fare degli accordi di joint-venture, di associazione in partecipazione o meglio di fusione con altre aziende sinergiche. Sono convinto che le piccole aziende andranno sempre più in difficoltà perché non riescono ad essere competitive con le grandi compagnie internazionali, quindi occorre "unirsi per diventare più forti". L'imprenditore di una piccola azienda deve incominciare a capire che da solo non può andare avanti per molto. Meglio essere socio di una società con cento milioni di euro di fatturato che essere socio unico di un'azienda con cinque milioni di fatturato. Guadagnerebbe sicuramente di più nella prima ipotesi ed avrebbe anche una vita più tranquilla in quanto le preoccupazioni sarebbero condivise.

Mentre mi accingo a concludere la stesura di questo libro, come ho già evidenziato in precedenza, è in corso la chiusura delle attività commerciali e produttive per via dell'epidemia da "coronavirus". Le strade di Milano, città in cui vivo, sono deserte, il traffico è inesistente ed i negozi sono chiusi per ordine ministeriale.

Questa epidemia oltre a farci preoccupare per la nostra salute

che è la cosa più importante, in quanto senza di essa, la parte economica vale zero, se non dovesse cessare nel giro di qualche settimana, termine improbabile secondo gli esperti, porterà al fallimento di parecchie aziende, non solo nel settore del turismo. Credo che tanti lavoratori, utilizzeranno gli ammortizzatori sociali per un certo periodo, ma faranno fatica a ritrovare un posto di lavoro e incontreranno seri problemi sia economici che psicologici, soprattutto di carattere depressivo. Personalmente, sarò chiamato ad un impegno professionale straordinario, per aiutare alcune aziende a salvarsi, essendo dotato di una buona dose di resilienza, di una grande esperienza nei salvataggi e di una motivazione a sfidare l'impossibile! Farò del mio meglio per pervenire a tutti i salvataggi possibili ed assicurare ai lavoratori un posto di lavoro ed uno stipendio, per evitare loro di entrare in una spirale di disperazione e depressione.

INDICE

| | |
|---|----|
| Prefazione | 5 |
| Le principali cause della crisi d'impresa | 9 |
| La causa di crisi aziendale in una situazione d'emergenza "coronavirus" | 12 |
| La scelta del professionista | 16 |
| Fotografare l'azienda nell'oggi | 18 |
| La determinazione del risultato economico e del break-even point | 22 |
| Il cash-flow e la determinazione del debito corrente | 26 |
| Prendiamo l'autobus per il paradiso | 29 |
| La funzione del doppio listino prezzi e della relativa scontistica | 33 |
| I sentimenti positivi, oltre che darci un benessere psicologico ed emotivo, facilitano il percorso per arrivare al "salvataggio delle aziende in crisi" | 35 |
| Il marketing digitale è una realtà importante per l'azienda | 41 |
| La creazione delle reti vendite nel mondo | 45 |
| I finanziamenti pubblici e privati: | 48 |
| - Finanziamenti privati | |
| - Pianificazione finanziaria | |
| - Crediti verso clienti | |
| - Il credito in conto corrente | |
| - Anticipo su ricevute bancarie, fatture e contratti d'appalto | |
| - Finanziamento dell'export | |
| - Finanziamento di importazioni | |
| - Finanziamenti in valuta estera | |
| - Finanziamenti in pool o finanziamenti collettivi | |
| - Credito documentario | |
| - Garanzie bancarie e fidejussioni bancarie | |
| - Credito da fornitore | |

| | |
|--|----|
| - Anticipi da parte del cliente | |
| - Leasing | |
| - Prestiti obbligazionari | |
| - Minibond | |
| - Factoring | |
| - Finanziamento mezzanino | |
| - Finanziamento a forma partecipativa | |
| - Seed funds | |
| - Crowdfunding | |
| - Cartolarizzazione di crediti | |
| - Finanziamento pubblico | |
| Il vero nemico è l'ego | 62 |
| Resilienti nel fallimento | 67 |
| La mentalità vincente | 69 |
| Uniamoci e diventeremo più forti | 72 |
| Indagine di mercato per la scelta di nuovi fornitori | 74 |
| La riduzione dei costi di struttura ed il nuovo break-even point | 76 |
| Il nuovo organigramma aziendale e le nuove procedure | 78 |
| Gli accordi di joint-venture | 80 |
| La gestione del magazzino | 82 |
| La valutazione del cliente | 84 |
| La procedura di recupero crediti | 87 |
| Verso il successo | 90 |

Questo volume è stato stampato
presso **Pixartprinting Srl**
Via 1 Maggio, 8 30020 Quarto d'Altino (Ve)